பொதுத் துறை ஆட்சி இயல்

(இரண்டாம் பகுதி)

வெளியீட்டாசிரியர்

ஃபிரிட்ஜ் மொர்ஸ்டின் மார்க்ஸ்

தமிழாக்கம்

அ. ஜெகதீசன், எம். ஏ.

தமிழ் வெளியீட்டுக் கழகம்

தமிழ்நாடு-அரசாங்கம்

தமிழ் வெளியீட்டுக் கழக வரிசை—63

பொதுத்துறை ஆட்சி இயல்

(இரண்டாம் பகுதி)

(Elements of Public Administration)

(PART II)

ஆசிரியர் குழு:

ஜேம்ஸ் W. ஃபெஸ்லர்
ஜார்ஜ் A. க்ரஹாம்
V. O. கே, Jr.
அவரி லெஸர்ஸன்
மில்டன் M. மண்டல்
ஹார்வி C. மேன்ஸ்ஃபீல்ட்
ஃபிரிட்ஃஜ் மொர்ஸ்டீன் மார்க்ஸ்
ஜான் D. மில்லட்
டான் K. பிரைஸ்
ஹென்றி ரெய்னிங், Jr.
வேலஸ் S. சேயர்
டொனல்ட் C. ஸ்டோன்
ஜான் A. வெய்க்
டுவிட் வால்டோ

பதிப்பாசிரியர் :

ஃபிரிட்ஃஜ் மொர்ஸ்டீன் மார்க்ஸ்

தமிழாக்கம் :

அ. ஜெகதீசன், எம்.ஏ. (அரசியல்), எம்.ஏ. (வரலாறு),
அழகப்பா கல்லூரி, காரைக்குடி.

தமிழ் வெளியீட்டுக் கழகம்

தமிழ்நாடு - அரசாங்கம்

First Edition—February, 1965.

B.T.P. No. 63

ELEMENTS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Team of Authors :

James W. Fesler
George A. Graham
V. O. Key, Jr.
Avery Leiserson
Milton M. Mandell
Harvey C. Mansfield
John D. Millett
Fritz Morstein Marx
Don K. Price
Henry Reining Jr.
Wallace S. Sayre
Donald C. Stone
John A. Vieg
Dwight Waldo

Edited by :

Fritz Morstein Marx

Translation :

A. Jagadeesan

PRICE Rs. 7-25.

'Elements of Public Administration'
(Second Edition)
Fritz Morstein Marx.
Original English Language Edition
Published by Prentice-Hall, Inc.,
Englewood Cliffs, N. J.,

Printed by :

Muthukumaran Press,
14-A, Kuppier Street,
Madras-1.

அணிந்துரை

(திரு. எம். பக்தவத்ஸலம், தமிழக முதலமைச்சர்)

தமிழைக் கல்லூரிக் கல்வி மொழியாக ஆக்கி ஐந்து ஆண்டுகள் ஆகிவிட்டன. குறிப்பிட்ட சில கல்லூரிகளில் பி.ஏ., வகுப்பு மாணவர்கள் தங்கள் பாடங்கள் அனைத்தையும் தமிழிலேயே கற்று வருகின்றனர். தொடக்கத்தில் இருந்த இடர்ப்பாடுகள் மெல்லமெல்ல மறைந்து வருகின்றன. நாடு முழுதும் பரந்துள்ள மாணவர்களின் ஆர்வம், 'தமிழிலேயே கற்பிப்போம்' என முன்வந்துள்ள கல்வி ஆசிரியர்களின் ஊக்கம், பிற பல துறைகளிலும் தொண்டு செய்வோர் இதற்கெனத் தந்த உழைப்பு, தங்கள் சிறப்புத் துறை களில் நூல்கள் எழுதித்தர முன்வந்த நூலாசிரியர் தொண்டுணர்ச்சி, இவற்றின் காரணமாக இத் திட்டம் நம்மிடையே திருப்திகரமாக நடைபெற்று வருகிறது.

பல துறைகளில் பணிபுரியும் பேராசிரியர்கள் எத்தனையோ நெருக்கடிகளுக்கிடையே குறுகிய காலத்தில் அரிய முறையில் நூல்கள் எழுதித் தந்துள்ளனர்.

வரலாறு, அரசியல், உளவியல், பொருளாதாரம், புவியியல், வேதியியல், உயிரியல், வானியல், புள்ளியியல், தத்துவம் ஆகிய பல துறைகளில் தனி நூல்கள், மொழிபெயர்ப்பு நூல்கள் என்ற இருவகை யிலும் தமிழ் வெளியீட்டுக் கழகம் நூல்களை வெளியிட்டுவருகிறது.

இவற்றுள் ஒன்றான பொதுத்துறை ஆட்சி இயல்-II என்ற இந் நூல், தமிழ் வெளியீட்டுக் கழகத்தின் 63ஆவது வெளியீடாகும். கல்லூரித் தமிழ்க் குழுவின் சார்பில் வெளியான 35 நூல்களையும் சேர்த்து இதுவரை 98 நூல்கள் வெளிவந்துள்ளன.

கணக்கிலடங்காத் தடைகளை எல்லாம் அகற்றித் தமிழன்னை கல்லூரிக் கலையாசனத்தில் அமர்ந்துள்ளாள். எனவே இவ் அன்னையை வாழ்த்துவோமாக. உழைப்பின் வாரா உறுதிகள் இல்லை ஆதலின் உழைத்து வெற்றி காண்போம். தமிழைப் பயிலும் மாணவர்கள் உலக மாணவர்களிடையே சிறந்த இடம் பெற வேண்டும்; அதுவே தமிழன்னையின் குறிக்கோளுமாகும். சென்னைப் பல்கலைக் கழகத்தின் பலவகை உதவிகளுக்கும் ஒத்துழைப்புக்கும் நம் மனம் கலந்த நன்றி உரித்தாகுக.

எம். பக்தவத்ஸலம்

பொருளடக்கம்

அத்தியாயம் | பக்க எண்

பகுதி III—பணியாற்றும் முறைகள்

16. ஆட்சிக் கொள்கையை வகுத்தல், அவரி லெஸர்ஸனும் ஃபிரிட்ஃஜ் மொர்ஸ்டீன் மார்க்ஸும் 1

(1) கொள்கை அமைத்தலும், கொள்கை ஒப்பளிப்பும். (2) ஆட்சிக் கொள்கையில் விபரம் சேகரித்தலும், தன் விருப்ப உரிமையும். (3) கருத்துக் கொள்கையும், ஆட்சிக் கொள்கையும். (4) வெளிச் செல்வாக்குகளும் ஆட்சிக் கொள்கையும்.

17. நடைமுறையால் அரசாங்கம், டுவிட் வால்டோ 26

(1) நடைமுறையின் தன்மை - கடமைகளும் கட்டுப் பாடுகளும். (2) நடைமுறைகளும் பொதுத்துறை ஆட்சி யும். (3) ஆட்சி முறைகளின் மாதிரிகள். (4) படைப்பும் அடிப்படைத் தத்துவங்களும். (5) நடைமுறைகளிடையே வாழ்தல்.

18. இடை மேலாண்மையின் கடமைகள், ஃபிரிட்ஃஜ் மொர்ஸ்டீன் மார்க்ஸும் ஹென்றி ரெய்னிங், Jr.-ரும் 60

(1) இடை மேலாண்மையின் இரட்டிப்பு வேலை. (2) மேலாண்மையாளரைப் பலப்படுத்தும் மேனிலை வழி காட்டுதல். (3) தொழிலை நடத்தல்.

19. மேற்பார்வைக் கலை, ஹென்றி ரெய்னிங், Jr. 90

(1) மேற்பார்வை என்றால் என்ன ? (2) மேற்பார் வைத் திறன்கள். (3) மேற்பார்வையின் பிரச்சினைகள்.

20. மேற்பார்வை அறிவைப் பயன்படுத்துதல், டொனல்ட் C. ஸ்டோன் 120

(1) பரிணாமப் போக்குகள். (2) அரசாங்கத்தின் பிரதிபலிப்பு. (3) ஆட்சி மேம்பாட்டிற்காக நிறுவனம்.

(4) பரிசோதனை நுணுக்கங்களும் பகுப்பாய்வு நுணுக்கங்களும். (5) ஆட்சி மேம்பாட்டிற்கு வேறு கருவிகள்.

21. மனவுறுதியும் ஒழுங்குமுறையும், ஃபிரிட்ஃஜ் மொர்ஸ்டீன் மார்க்ஸூம் வேலஸ் S. சேயரும் 169

(1) மனவுறுதியின் கருத்து. (2) தொகுதி மனவுறுதியை உருவாக்குதல். (3) ஒழுங்குமுறையின் வகைகள். (4) மனவுறுதியும் ஸ்தாபன மாதிரிகளும்.

பகுதி IV—பொறுப்புணர்ச்சியும் பதில் சொல்லும் பொறுப்பும்

22. பொறுப்புணர்ச்சியின் இன்றியமையாத கூறுகள், ஜார்ஜ் A. க்ரஹாம் 203

(1) மனிதர்களும் நிறுவனங்களும். (2) சட்டமன்றப் பொறுப்புணர்ச்சி. (3) நிர்வாகப் பொறுப்புணர்ச்சி. (4) ஆட்சிச் சிக்கல்கள்.

23. நீதிமன்றச் சோதனை, டான் K. பிரைஸ் 235

(1) நடைமுறையே விதியாதல். (2) ஆட்சி செய்முறையும் வழக்கறிஞர்களும். (3) விசாரணை நடைமுறை. (4) நீதிப் புனராய்வு. (5) வழக்குத் தீர்ப்பை ஒழுங்காயமைத்தல். (6) முடிவுரை.

24. பணியாள் தொகுதியின் பொது அளவைகள், மில்டன் M. மண்டல் 278

(1) பொறுப்பும் தகுதியும். (2) வகைபடுத்துதலும் சம்பளமும். (3) பயிற்சி. (4) வேலையாள் தொடர்புகள்.

25. அரசாங்க நிதிக்கணக்கு வைப்பு, ஹார்வி C. மேன்ஸ்ஃபீல்டும் ஃபிரிட்ஃஜ் மொர்ஸ்டீன் மார்க்ஸூம் 323

(1) ஆட்சிப் பொறிகளுக்கான எரிபொருள். (2) செலவு மதிப்பீடுகளை நியாயமெனக் காட்டுதல். (3) வரவு செலவுத் திட்டத்தை ஒருமுகப்படுத்தல். (4) வரவு செலவுத் திட்ட நிறைவேற்றம். (5) கணக்குத் தணிக்கை.

பெயர் அட்டவணை 385

கலைச்சொற்கள் (ஆங்கிலம் - தமிழ்) 399

பொதுத்துறை ஆட்சி இயல்

(இரண்டாம் பகுதி)

பகுதி III—பணியாற்றும் முறைகள்

16. ஆட்சிக் கொள்கையை வகுத்தல்

1. கொள்கை அமைத்தலும் கொள்கை ஒப்பளிப்பும்

ஆட்சிக் கொள்கைப் பகுதி: கொள்கை ஒப்பளிப்புக்குப் பிரதானமான உறுப்பு சட்ட சபையாகும். முக்கியமாக அது கொள்கையைப் பொதுவான சொற்றொடர்களில் அமைக்கிறது. வழக்கமாகச் சட்டத்தில் கூறப்படும் இம்மாதிரிப் பொதுக் கொள்கையானது, அரசாங்கம் பயனுடையதாகச் செயல்படுவதற்கு மிகவும் திட்டவட்டமாக ஆக்கப்படல் வேண்டும். நிர்வாகப் பிரிவுக்கு அனுப்பப்படும் சட்ட ஆணைகளுக்குத் துல்லியமான விளக்கம் தருவதன்மூலம் ஆட்சிக் கொள்கை வகுக்கப்படுகிறது.

பல மனுக்களைப் பரிசீலனை செய்தல், மேற்பார்வை இடுதல், கொடுக்கப்பட்ட காலத்துக்குள் முடிக்கப்பட வேண்டிய திட்டங்கள் ஆகியவை போன்ற நீண்டகால வேலைத் திட்டத்தைத் தீர்மானிப்பது முதலியவற்றை ஆட்சிக் கொள்கை உட்கொண்டிருக்கும். அன்றாட நடவடிக்கைகளில் திரும்பத் திரும்ப வருகின்ற காரியங்களைக் கீழ் நிலையிலுள்ள அதிகாரிகள் முடிவு செய்வதற்குத் துணையாக ஓர் அடிப்படையை அல்லது ஓர் அளவையைத் தோற்றுவிப்பது என்றும் இதைக் கருதலாம்; அல்லது ஒரு முன்னோடி அமைக்கும் கடிதம் வெளியே அனுப்பப்பட வேண்டுமா, அல்லது ஒரு முக்கியமான நியமனம் செய்யப்படவேண்டுமா என்பன போன்ற விவரங்கள் பற்றித் திட்டவட்டமான ஒரு முடிவாகவும் இதைக் கருதலாம். எவ்வாறுயினும், பொதுவாக ஒரு புதிய வேலைத்

திட்டமோ அல்லது இப்போதிருக்கும் செயல் திட்டத்தில் மாற்றமோ செய்ய வேண்டுமா, வேண்டாமா என்பவைகளில் அதிகார பூர்வமாக ஒரு முடிவான தீர்மானம் கொள்கைப் பிரச்சினைக்குத் தேவைப் படுகிறது.

கொள்கை ஆக்க முறையின் ஆழ்ந்த தன்மை: என்ன செய்யவேண்டும் என்ற ஒரு பிரரேபணையைப் பற்றி முறைப்படி முடிவு செய்வதற்கோ அல்லது இறுதி ஒப்புதல் பெறுவதற்கோ செலவாகும் கால அளவு, கொள்கை ஆக்கச் செய்முறைக்கு ஆகும் காலத்தில் ஒரு சிறு பகுதியையே எடுத்துக் கொள்கிறது. மேல்நிலை ஆட்சியாளர், தாம் எடுத்த முடிவுகளின் அடிப்படையைத் தாமே பரிசீலனை செய்ய ஆரம்பித்து, தமது வேலையில் ஒரு பெரிய நெருக்கடியைத் தோற்றுவிக்காத வரையில், ஆட்சி நடவடிக்கை களில் இது உண்மையாகும். ஒரு நல்ல நிர்வாகியின் அம்சம் என்னவென்றால் தீர்மானித்திருக்கிற ஒரு செயலை விவேகமான முறையில் பரிசீலிப்பதற்குமுன், அதிக சிப்பந்திப் பணி அல்லது அதிக விளக்கமாகத் திட்டமிடுதல் ஆகியவற்றில் எது செய்ய வேண்டும் என்பதை விரைவில் முடிவு செய்யக்கூடிய ஆற்றலாகும். தம்முடைய நிறுவனத்தில், அவர் விரும்பும் ஆட்சி ஒன்றிப்பு, அமைப்பு ஏற்பாடுகளின் முன்மாதிரி ஆகியவைகளைப்பற்றியோ அல்லது அவருடைய அடிப்படை வேலைத்திட்ட நோக்கங்களைப் பற்றியோ எழக்கூடிய கொள்கைப் பிரச்சினைகளாக இருந்தால், அதற்கு, முடிவுகளைச் செயல்படுத்தும் நேரத்தைக் காட்டிலும் அதிக மான நேரம் தேவைப்படுகிறது. முடிவுகளைச் செயல் படுத்துவதை அவர் தமக்கு அடுத்தபடியாக உள்ள கீழ்நிலையாளர்களிடத்தில் பெரும்பாலும் ஒப்படைக்க வேண்டும்.

எவ்வாறாயினும், இதிலுள்ள காலக் கூற்றைப் புறக்கணித் தால், இவ்விரண்டு விதமான கொள்கைப் பிரச்சினைகளின் முறைப் படியான இறுதி முடிவுகளும் கொள்கை வகுத்தலின் ஒரு பரிணமக் கட்டத்தை முன்னோக்கியாகக் கொண்டிருக்கின்றன. துருவிப் பகுப்பாய்வு செய்வதன் மூலமாகச் சில தெளிவான தேவை களை இன உறுதிப்படுத்துவதோடு, வகைப் படுத்தல் ஆரம்பமா கிறது. பிறகு அது தவறில்லாத சிபாரிசு நிலையை அடைகிறது. அதன் பிறகு நடப்பிலிருக்கும் வழக்கங்களிலும் தொடர்புகளிலும் உள்ள சிக்கல்களுக்கு ஏற்றவாறு புலனாய்வு செய்து, உடன்பாடு தெரிவிப்பதற்கோ, நிராகரிப்பதற்கோ, தீர்மானித்த செயலின் முறைப்படியான துவக்க நிலையை அடைகிறது. முடிவான தீர்மானத்திற்குப் பிறகு அது நிறைவேற்றப்படும் கட்டத்தை அடை கிறது. இந்தக் கட்டத்தில் பொறுப்புள்ள ஒருவரை வேலைக்கு

அமர்த்துவதும், குறிப்பிட்ட நிகழ்ச்சிகளில் பொதுவான செயல் திட்டத்திற்கோ அல்லது கட்டுப்படுத்தும் கொள்கையைப் பயன் படுத்துவதற்கோ மேற்கொள்ளவேண்டிய நடைமுறைகளின் விளக்கமும் அடங்கியிருக்கிறது.

மேலாண்மையின் செயல்தூண்டும் பணி: வேலைத் திட்டத்தின் நோக்கம், அதன் அமைப்பின் தொகுப்பு, செயல்துணை இணைப்பு ஆகியவைகளின் பிரதான வழிகள் ஒருமுறை வரையறுக்கப் பட்டு விட்டால், கொள்கை வகுத்தலும் நிறைவேற்றுதலும் வழக்க முறையில் ஒன்றிலிருந்து ஒன்று தெளிவாக வேறுபடுத்தப் படுகின்றன. செயலாக்கும் பிரச்சினைகளில் கொள்கைச் சிக்கல்கள் தொடர்ச்சியாக எழுந்துகொண்டே இருக்கும். அப்பொழுது ஏதாவது ஒரு நிலையில் விளக்கங்கள் செய்யப்படலாம். புதிய தகவல்கள், பலதரப்பட்ட நிலைமைகள், மாறுபடும் அவசர நிலைகள் ஆகியவைகள் இடைவிடாது தோன்றிக் கொண்டே இருக்கும். இவைகளுக்கு செயல்படுத்தும் அதிகாரிகளின் முடிவுகள் தேவைப் படுகின்றன. அல்லது இவைகளுக்கு, தீர்மானிக்கப்பட்ட செயலின் மேலிடத்து ஒப்புதல் அல்லது கொள்கை விளக்கம் இவற்றிற்கான கோரிக்கைகள் தேவைப்படுகின்றன. நன்ருக நடத்தப்படும் ஏஜன்சியானது, கீழிருந்து வரும் யோசனைகளை, அவை முன்னேற் றத்துக்கு வழிகாட்டக் கூடியவைகளாக இருந்தால், பரிசுகள் மூல மாகவோ அல்லது வேறு வழிகளினுலோ ஊக்குவிக்கிறது. எவ்வாரு யினும், தீர்மானித்த நடவடிக்கை நடப்பிலுள்ள கொள்கையில் அடங்கியிருக்கிறதா அல்லது கொள்கையே மாற்றி அமைக்கப்பட வேண்டுமா என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்குக் கீழிருந்து வரும் யோசனைகளைப் பரந்த கொள்கைநோக்கில் பகுப்பாய்வு செய்து மதிப்பிடுதல் வேண்டும்.

ஆதலால், இப்போதிருக்கிற அல்லது உள்ஆற்றல் உடைய பிரச்சினைகளை இன உறுதிப் படுத்துவதற்குப் பொருத்தமான முறைகளை நிலைநாட்டுவதும், மிகவும் பொருத்தமான ஏஜன்சி மட்டங்களில் கொள்கைச் சிக்கல்களைத் தரவாரியாகப் பிரித்து விரைவில் பரிசீலனை செய்வதற்கான வழிகளை அளிப்பதும் மேலாண் மையின் ஒரு முக்கிய வேலையாகும். அதுபோல, முடிவான தீர்மானத்தைச் செய்த பிறகு அதனுடைய சுருக்கத்தையும், காரண விளக்கத்தையும் அதனுல் பாதிக்கப்பட்ட பொதுமக்களிடத்திலும் எல்லாப் பணியாளர்களிடத்திலும் விரைவில் பரவச் செய்வதும் அதன் முக்கிய வேலையாகும். எவ்வளவு சுலபமாகவும் பயன்தரக் கூடிய விதத்திலும் ஓர் ஏஜன்சி அதனுடைய கொள்கைகளையும் அவைகளிலுள்ள மாற்றங்களையும், தன் பணியாளர்களுக்கும்

பொதுமக்களுக்கும் கற்பிக்கிறதோ, பெரும்பாலும் அதைப் பொறுத்தே அதனுடைய வேலையை அதே மாதிரி எளிமையாகவும் பயன்தரும் விதத்திலும் நிறைவேற்றக் கூடிய திறமை அதற்கு அமைந்திருக்கிறது.

ஆட்சிக் கொள்கையின் சட்ட அடிப்படை: பொதுவாக ஆட்சி நிறுவனங்களில் கையாளப்பட்டுவரும் அதே செய்ம்முறை தான் சட்டசபைக் கொள்கை ஆக்கத்திலும் நடைபெறுகிறது. ஆனால், ஒரே ஒரு வேற்றுமை; அதாவது, அதில் எழும் பெரும்பாலான பிரச்சினைகள் சட்ட சபையின் அன்றாட நடவடிக்கைகளிலிருந்து எழக்கூடியன அல்ல. ஒருவகையில் சட்டசபையானது எல்லா ஆட்சி ஏஜன்சிகளுக்கும் ஓர் இயக்குநர்களின் குழுவாக இயங்குகிறது. ஆனால், கொள்கை வரையறுக்கும் பணியானது சட்டசபைக்கும் வேறோர் அரசியல் நிறுவனமாகிய தலைமை நிர்வாகத்துறைக்கும் இடையே பிரிக்கப்பட்டிருக்கிறது. ஆட்சி ஏஜன்சிகளைக் கட்டுப்படுத்தும் கொள்கையை இந்த இரண்டும் தனித்தனியாகவோ, சேர்ந்தோ வரையறுக்கின்றன. இவ்வாறு பிரிக்கப்படுதலானது, கொள்கை வகுக்கும் பணிக்கு, மக்களின் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பிரதிநிதிகள் மூலம் அவர்களிடமிருந்து ஒரு வழியும், ஆட்சி அலுவலர்களிடமிருந்து தலைமை நிர்வாகிக்கு இன்னொரு வழியும் ஆகிய இரண்டு முக்கிய வழிகளை ஏற்படுத்துகிறது. சட்ட சபையானது கொள்கை வகுக்கும் பணியில், தலைமை நிர்வாகியால் சமர்ப்பிக்கப்பட்ட கொள்கை யோசனைகளை ஒப்புக் கொள்ளுதல் அல்லது தள்ளுபடி செய்தல் போன்ற அதிகார வரம்புக்குள் இருந்தால், இவ்விரு செய்ம்முறைக்கும் இடையேயுள்ள வேற்றுமை சிக்கல் இல்லாமல் எளிதாக இருக்கும். சட்டசபை இவ்வதிகாரத்தை, முறைப்படி சட்டம் இயற்றுவதன் மூலமாகவோ அல்லது குறிப்பிட்ட பொது நோக்கங்களைச் சாதிப்பதற்குத் தேவையான மதிப்பீட்டுத் தொகையை ஒதுக்கி வைக்கும் அதிகாரத்தின் மூலமாகவோ செயல் படுத்தலாம். எவ்வாறாயினும், அரசன் அல்லது நிர்வாகத்தினுடைய தனிச் சிறப்புரிமைக்காக நடந்த வரலாற்றுப் புகழ் வாய்ந்த சண்டைக்குப் பிறகு ஆங்கில மொழி பேசும் நாடுகள் இந்த எளிய முறையை நிராகரித்து விட்டன. அதன் பயனாகச் சட்ட சபையானது, பொதுநோக்கத்திற்குப் பணத்தைச் செலவு செய்ய வேண்டுமா என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்கும், அதோடு கொள்கை ஆக்கப் பணியைத் தொடங்கி, அதன் நோக்கத்தை அடைவதற்கு வேண்டிய முறை, தத்துவங்கள், நிறுவனம் ஆகியவற்றை விளக்குவதற்கும் அரசியல் சட்டத்திற்கு உட்பட்ட தன் அதிகாரத்தை நிலைநாட்டிக் கொண்டது.

பொறுப்பின் முதன்மையான பிரிவு : எனினும், தொழிலும் பொறி இயலும் முன்னேறியிருக்கும் தற்காலச் சூழ்நிலையில், அரசாங்கத்தினுடைய கடமை எல்லை மிகவும் பெரிதாகியிருப்பதால், சட்டமன்றக் குழுக்கள் சூழலின் கட்டாயத்தால் நிர்வாக ஏஜன்சிகளைவிடக் கொள்கை அறிவிப்புக்கே மேலும் மேலும் பொறுப்புரிமையை வழங்கியுள்ளன. இந்த ஏஜன்சிகளில், சட்டமன்ற நடைமுறைகளிலும் சூழ்நிலையிலும் செய்வதைக் காட்டிலும் தொழில் நுட்பமாகவும் விரிவான முறையிலும் நடுவுநிலை பிறழாமல் சிக்கல்களை நன்கு பரிசீலனை செய்ய முடிகிறது. பொதுத் தொழிலின் பெருகிய அளவும் அவசரமும் சட்டசபைகளை அவைகளின் பெரும்பாலான துவக்கித் திட்டமிடும் பணியைத் தலைமை நிர்வாகிக்குக் கட்டாயமாகக் கைவிட்டுக் கொடுக்கும்படி செய்திருக்கின்றன. இது ஆட்சி யோசனைகளின் சட்டசபைப் புலனாய்வு, அங்கீகரித்தல் ஆகியவற்றின் முக்கியத்துவத்தை மிகுதிப் படுத்தியிருக்கிறது. இம்மாதிரி சட்டசபைப் புலனாய்வும் அங்கீகரித்தலும் ஆட்சி அதிகாரங்களையும் உரிமை வழக்கங்களையும் உருவாக்குவதிலோ அல்லது திருத்தம் செய்வதிலோ மிகவும் பயன்தரக் கூடிய முறையில் பயன்பட்டு வருகின்றன. இதனால் போதுமான சட்டம் இயற்றுதலினாலும் நிதி ஒதுக்கலினாலும் ஆட்சிக் கொள்கையானது நல்வாய்ப்பு அடையும்படி கட்டுப்படுத்தப்படுகிறது.

சட்டம் என்ற கொள்கைக்கும் ஆட்சிக் கொள்கைக்கும் இடையேயுள்ள வேறுபாடு கொள்கை அடிப்படையில் அன்று. ஆனால், தீர்மானித்திருக்கிற புதுமையான காரியத்தினாலோ அல்லது செயல் திட்டத்தினாலோ பொதுக் கொள்கையில் ஏற்படும் அடிப்படை மாற்றம்தான் இவைகளுக்கிடையேயுள்ள வேறுபாடாகும். இந்தப் புது வேலைத்திட்டம் அல்லது கொள்கையானது சட்டத்தின் ஷரத்துக்களையோ அல்லது நிலைநிறுத்தப்பட்ட வழக்கங்களையோ அல்லது பொதுமக்களின் உணர்ச்சிகளாலோ பொருளாதார நலன்களாலோ அமைக்கப்பட்டிருக்கும் எதிர்பார்த்த நிகழ்ச்சிகளையோ திருத்துவதாகவோ அல்லது முற்றிலும் மாற்றுவதாகவோ இருந்தால் அதற்கும் சட்டமன்றத்தின் ஏற்பு முக்கியமாகத் தேவைப்படுகிறது. பகிரங்க விசாரணையாலும் விவாதத்தாலும் ஏற்படுகின்ற கல்வி அறிவிற்கு எதிராக வேறு எந்தத் திருப்திகரமான மாற்றும் கண்டுபிடிக்கப்படவில்லை. ஏனெனில், வெளிப்படையான விசாரணைகளில் பல பாதுகாப்புகள் அடங்கியிருக்கின்றன. மேலும், சட்டமன்றச் சோதனையில் தப்பிப்பிழைத்து அதனால் நிலைபெற்றுக் கொள்கையைச் சட்ட உருவத்தில் அமைப்பதற்கும் வேறொரு மாற்றுக்

கண்டுபிடிக்கப்படவில்லை. கட்சி சக்திகளின் பிளவு படுத்தும் செல்வாக்கானது சிறுசிறு திருத்தங்கள் மூலம் குறுகிய நோக்கங்களை நிறைவு செய்வதற்கு முயற்சி செய்வதும், அதன் பலனுக்கு அடிப்படைத் திட்டம் சில சமயங்களில் கைவிடப்படுவதும் சட்டமன்றச் செய்ம்முறையின் பேரபாயங்களாகும்.

சட்ட மன்றத்திற்கும் தலைமை நிர்வாகிக்கும் உரிய இணைக்கும் பணிகள் : கொள்கைப் பிரச்சினைகளில் வேற்றுமைகளைப் போக்கிச் சரிசெய்யவேண்டிய சிக்கல்களும் முரண்பாடுகளும் இருப்பதால் அவற்றைத் திறமையாகப் பரிசீலனை செய்யச் சட்டசபையைவிட, தலைமை நிர்வாகிதான் தகுதியுடையவராக இருக்கிறார் என்று கருதப்படுகிறது. எவ்வாருயினும் அவருக்குத் தமது கட்சியில் ஒற்றுமையை உறுதியாக்குவது, வாக்குகளின் மூலமாகக் கொள்கைப் பிரரேபணையின் செல்வாக்கை மதிப்பிடுவது, தம்முடைய கட்சியின் தலைவர்களோடு தமக்குரிய தொடர்பைப் பேணுவது என்பன போன்ற பிரச்சினைகளும் இருக்கின்றன. சட்டசபையில் கொள்கையைத் தொடங்குபவர்களாகப் பலர் இருக்கிருர்கள் எனினும், தலைமை நிர்வாகிக்கு, நாட்டின் எல்லா மக்களின் சார்பாகப் பிரரேபிக்கப்பட்ட கொள்கையின் பொருளைப் பற்றித் தம்முடைய கருத்தை அதிகார பூர்வமாகக் குறிப்பிட வேண்டிய முக்கியமானதும் சட்டபூர்வமானதுமான பணியும் இருக்கிறது. திறமை வாய்ந்த அரசியல்வாதிகளால் வாக்குகள் பெறுவதற்கு முக்கியமென்று கருதப்பட்ட பரிசீலனைகளின் அடிப்படையில் கொள்கையானது எவ்வளவு தூரம் வகுக்கப்பட வேண்டும், வேலையைச் செய்து முடிப்பதில் கைதேர்ந்த ஆட்சியாளர்களால் முக்கியமென்று கருதப்பட்ட அம்சங்களுக்கு எவ்வளவு முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட வேண்டும்—என்பன போன்ற முக்கியக் கேள்விகளுக்குப் பதில் அளிக்கக்கூடிய நிலையிலும் தலைமை நிர்வாகி இருக்கிருர். வேருெரு வகையில் கூறினல் நம்முடைய அரசியல் சட்ட அமைப்பு, தலைமை நிர்வாகிக்கும் சட்ட சபைக்கும் இடையே பிளவுபட்ட பொறுப்பையும் போட்டியையும் விரும்புவதாகத் தெரிகிறது. அதன் விளைவாகப் பொதுக் கொள்கைகளை வகுத்தல், அவற்றின் இன்றியமையாமையை விளக்குதல், எந்தத் தீர்மானங்களை ஆட்சித் தீர்ப்புக்கும் தகுதிக்கும் விடவேண்டுமோ அவைகளுக்கு மாருகச் சட்டமன்றத்தை அது தீர்மானிக்கவேண்டிய பிரச்சினைகளின்மேல் திருப்புதல் என்பன போன்ற வேலையில் பெரும் பகுதியைத் தலைமை நிர்வாகியே ஏற்றுக் கொள்கிருர்.

2. ஆட்சிக் கொள்கையில் விபரம் சேகரித்தலும் தன்விருப்ப உரிமையும்

கொள்கைத் தீர்மான உரிமையை ஒப்படைத்தல்: குறிப்பாகச் சட்ட இலக்கியத்தில்[1] ஆட்சி அதிகாரிகளின் தன்விருப்பத் தீர்ப்புக்குச் சட்டசபையின் விதி ஆகும் அதிகாரத்தை ஒப்படைத்தற்கு அதிகச் சர்ச்சையும் பகுப்பாய்வும் ஒதுக்கப்பட்டிருக்கின்றன. இதையொட்டிய சட்டவாதங்களை ஒருபுறம் தள்ளிவிட்டுச் சட்டமன்றக் குழுவிற்குச் செயல் ஆட்சி செய்யமுடியாது என்ற அடிப்படைக் கருத்திலிருந்து நாம் தொடங்கவேண்டும். எனவே, ஒரு சட்டமானது தன் நோக்கத்தை நிறைவேற்றுவதற்குரிய முறைகளை விளக்கமாகச் சொல்லவேண்டுவது எவ்வளவு தூரம் விரும்பத்தக்கது என்பது நடைமுறைக் கேள்வியாகும். அதாவது, ஆட்சியாளருக்கு வழிகளைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் எவ்வளவு உரிமை அளிக்கவேண்டும் என்றும் இதைக் கொள்ளலாம். சட்டமன்றத்திற்குக் குறிப்பிட்ட செயலின் வேலைத் திட்டத்தையோ அல்லது ஒழுங்குபடுத்தும் திட்டத்தையோ ஏற்றுக்கொள்ளும் அதிகாரம் இருக்குமானல், அது அந்த வேலைத் திட்டத்தை நிறைவேற்றுவதற்குள்ள செய்ம்முறையைப் பொதுவாகவோ துல்லியமாகவோ குறிப்பிடலாம் என்று உயர் நீதிமன்றம் தெளிவுபடுத்தியிருக்கிறது. இப்படிச் செய்வதில் அது இரண்டு முக்கிய நிபந்தனைகளுக்கு மாத்திரமே கட்டுப்பட்டிருக்கிறது. முதலாவதாக, பொதுநோக்கத்தை அல்லது வேலைத் திட்டத்தை நிறைவேற்றுவதற்குள்ள பொறுப்பு, பொதுஅலுவலர்களிடம் அளிக்கப்படல் வேண்டும். இரண்டாவதாக, ஆட்சிக் கொள்கைக்கும் சட்டத்தின் அடிப்படை நோக்கத்திற்கும் நியாயமான உறவு இருக்கிறதா என்பதை வழக்கு மன்றங்கள் தீர்ப்பளிக்கக்கூடிய வகையில் பொது நோக்கத்தின் சட்ட அறிக்கையானது போதுமான அளவு விளக்கமாகக் குறிப்பிடப்படவேண்டும். சட்டமன்ற நோக்கத்திற்கு அரசியல் சட்டத்திற்கு உட்பட்ட தன்மை இருப்பதாக வைத்துக் கொண்டால், ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட கொள்கையைப் பயன்படுத்துவதற்கும் அதைச் செயல்படுத்துவதற்கு என்ன செய்யப்பட வேண்டும் என்பதற்கும் சூழ்நிலை நிலவுகிறதா என்பதை முடிவு செய்வதுதான் ஆட்சிக் கொள்கை வகுப்பவர்களின் பிரச்சினையாகும். இம்மாதிரி முடிவான தீர்மானங்களுக்கு அடிப்படையான தகவலின் சரியான தன்மையும் அதிகார பூர்வமான தீர்ப்பின் பொதுவான பாரபட்சமற்ற தன்மையும் ஆட்சித் தன்விருப்ப உரிமையை மதிப்பீடு செய்வதற்குச் சரியான கருவிகளாகும்.

[1] *அத்தியாயம் 3, "அதிகார வரிசை—உண்மையும் கற்பனையும்," உட்பிரிவு 4, "ஆட்சி ஒழுங்கை எதிர்த்துச் சண்டை," அத்தியாயம் 10, "தனிச்சார்புடைய கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சிகள்", அத்தியாயம் 23, "நீதிமன்றச் சோதனை."*

காங்கிரசும், அதன் சட்டமும், தொழில் சார்ந்த குழுக்களும் தங்களுடைய வலியுறுத்தல் ஆற்றலை அடிக்கடி பயன்படுத்துகின்றன. ஆட்சியாளர்களின் மேலுள்ள அவைகளின் கூட்டு விளைவுகள் அவர்களைத் தங்களுடைய சிப்பந்திகளிடமிருந்து எவ்வளவு பெற முடியுமோ அவ்வளவு முழுமையான தகவல் சேகரிப்பையும், சம்பந்தப் பட்ட பிரச்சினைகளைத் தீவிரமாகப் பகுப்பாய்வு செய்வதையும், ஆட்சி அணுகுதலுக்கு அடிப்படையான விவேகத்தினுடையவும் மேற்கோள் களுடையவும் தெளிவான ஓர் அறிக்கையையும் கோருவதற்குக் கட்டாயப்படுத்த முயலுகின்றன. முறைப்படி ஓர் ஏஜன்சியின் மேல்நிலை அதிகாரிகள் தங்களுக்குத் தெரிந்த அளவில் தங்களுடைய பணிகளை நன்ருகவும், பயனுள்ளதாகவும் நிறைவேற்ற எண்ணு வார்கள். என்ருலும் தேவையான தகவலைப் பகுப்பாய்வு செய்வதற் கான வழிகளின் நோக்கமும் அதன் நம்பக்கூடிய தன்மையும் ஆட்சிக் கொள்கையின் தரத்தில் முக்கிய வரையறையாகும். எனவே, ஆட்சி யாளர் எந்தத் தகவல் சம்பந்தம் உடையது, எந்தப் பிரச்சினைகள் முக்கியமானவை என்பன போன்ற மேலீடான அல்லது குறுகிய நோக்கங்களின் அடிப்படையில் செய்த முன்விருப்பங்களின் குறை பாடுகளிலிருந்து எப்படித் தன்னைக் காத்துக்கொள்ள முடியும் என்பது பிரச்சினையாகும்.

விவரம் சேகரிக்கும் தனியார் குழுக்களுடன் ஆட்சித் தொடர்புகள்: அரசாங்கத்திற்கு வெளியே உள்ள விவரம் சேகரிக்கும் தனியார் குழுக்களுடன் தொடர்புகள் ஏற்படுத்துவதை ஆட்சியாளர் ஊக்குவிக்கலாம். விவசாய, பொருளாதாரக் கழகம், குடியானவர் நிறுவனங்கள்; தொழிலாளர் புள்ளிவிவரக் கழகம், தொழிலாளர் நிறுவனங்கள்; நாடுகளுக்கிடையே உள்ள வணிகக் குழு, அமெரிக்க ரயில்ரோடுகள் சங்கத்தின் ரயில்வேப் பொருளாதாரக் கழகம்; கல்வி அலுவலகம், தேசீயக் கல்விச் சங்கம்; தொழில் பொருளாதார அலுவலகம், வர்த்தகச் சங்கங்கள்; மக்கள் தொகைக் கணிப்புச் செயலகம், அமெரிக்கப் புள்ளிவிவரச் சங்கம்; குழந்தை களின் கழகம், தனியார் நல ஏஜென்சிகளின் ஸ்தலச் சபைகள்; அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டுப் பொதுச் சுகாதாரப்பணி, அமெரிக்க மருத்துவச் சங்கம் ஆகிய இவைகள் ஒவ்வொன்றிற்கும் இடையே உள்ள தனிப்பட்ட முறையான தொடர்புகள் தலைசிறந்த சான்று களாகும்.

ஆராய்ச்சி வேலைத் திட்டங்களைத் திட்டமிடுவதிலும் நடத்து வதிலும் உள்ள உடன்உழைப்புத் தொடர்புகள் தனியார் ஏஜென்சி களுக்கும், அரசாங்க ஏஜென்சிகளுக்கும் மிகவும் உதவியாக இருக் கின்றன. சில சமயங்களில் அவை நன்ருகத் தெரிந்த வேலைப்

பிரிவாக வளர்கின்றன. ஒரே மாதிரியான பொருளாதாரப் பிரிவின் அல்லது உத்தியோகத் தொடர்புடைய ஒரே மாதிரி எல்லையின் பிரச்சினைகளில் இந்த வெவ்வேறு குழுக்களின் ஒன்றுக்கொன்றான அக்கறையானது அரசாங்கக் கொள்கையைப் பற்றிய அதே மாதிரி இன்றியமையாத பொதுக் கருத்துக்களிலிருந்து தோன்றுகிறது. எனவே, ஆட்சிக் கொள்கை வகுக்கிறவர்கள் மிகவும் எச்சரிக்கையாக இருக்கவேண்டும். இல்லையெனில் நெருங்கிய தொடர்பின் காரணக் கூறுகள், ஏஜென்சிகளின் அதிகார பூர்வமான தீர்ப்புகள், முடிவுகள் அல்லது வெளியீடுகள் ஆகியவற்றின் நம்பத்தகுந்த தன்மையில் மக்கள் அவநம்பிக்கை கொள்ளுமாறு நேரிடும்.

சிப்பந்திகளின் திறமைகளை ஏஜென்சிகளுக்கிடையே உபயோகித்தல்: ஒரே மாதிரியான வேலையில் ஈடுபட்டிருக்கும் மற்ற ஏஜென்சியின் பணியாளர்களோடு தொழில் தொடர்புகளும் சங்கங்களும் ஏற்படுத்துவதற்கு உதவி செய்வதானது தகவலின் சிப்பந்தி ஆதாரங்களை மேம்படச் செய்வதற்கு இரண்டாவது வழியாகும். கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் சிவில்பணி கமிஷனரின் ஏஜென்சிகளுக்கிடையே உள்ள ஆலோசனைக் குழுவானது, துறைப் பணியாள் தொகுதி அதிகாரிகளின் அலுவலகக் கூட்டங்களைக் காலாகாலத்தில் நடத்தி வைக்கிறது. நிர்வாக அதிகாரிகளின் தொகுதியானது அரசாங்கம் முழுவதிலும் உள்ள வேறொரு நிறுவனமாகும். இந்த நிறுவனத்திற்கு வரவு செலவுத்திட்டச் செயலகம், ஒரு தலைமைக் காரியாலயமாகப் பணிபுரிந்திருக்கிறது. வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்திலுள்ள புள்ளிவிவர அளவைகளின் அலுவலகமானது மற்றும் ஒரு சான்றாகும். இந்த அலுவலகம் வேலைத்திட்டத்தினுடையவும் செயல் முறையினுடையவும் தொழில் சார்ந்த பிரச்னைகளைக் கையாளுவதற்கு ஏஜென்சிகளுக்கிடையே இணைக்கும் கமிட்டிகளை ஏற்படுத்துவதன் மூலம் ஏஜென்சிகளின் புள்ளிவிவரக் கணக்காளர்களுக்குப் பாதி அளவு அரசாங்க பூர்வமான பணியைச் செய்கிறது. இம்மாதிரியான ஏற்பாடுகள் மிகவும் முக்கியமானவைகளாகும். இவைகள் தொழில் சார்ந்த கருத்துக்களை விரிவடையச் செய்கின்றன. தகவல்களையும் கருத்துகளையும் பரிமாறிக் கொள்ளுவதன் மூலம் அவைகள் உத்தியோக அனுபவத்தை அதிகமாக்குகின்றன. மேலும், அவைகள் முற்றிலும் சட்ட வரம்புக்கு உட்பட்ட செயலகத்தை மையமாகக்கொண்ட கவனத்துக்கு மாறாகப் பொதுக் கொள்கையை முக்கியமாகக்கொண்ட துறைகளிடையேயான வேலைத் திட்டங்களுக்கும், தொழில் நுணுக்கங்களுக்கும் ஆதரவை வளர்க்கின்றன.

கொள்கைத் தீர்மானங்களை அரசாங்கம் முழுவதும் தெளிவாக்குதல்: ஓர் ஏஜென்சியைத் தகவலின் வெளி மூலங்களோடு

அதிகார பூர்வமான தொடர்பில் வைப்பதற்கு ஒரு மூன்ருவது வழி இருக்கிறது என்று கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் எடுத்துக்காட்டப் பட்டது. வரவு செலவுத்திட்டச் செயலகத்திலுள்ள சட்டமன்ற மேற்கோள் அலுவலகத்தின் வழியாகச் சட்டசபைச் செய்திகளை முறைப்படி கலந்து ஆலோசிப்பதற்கும், தெளிவாக்குவதற்குமான நடைமுறையால் இது விளக்கப்பட்டிருக்கிறது. முடிவு பெருத சட்டத்தை இயற்றுவதற்கோ அல்லது அறிவிப்பதற்கோ ஆன் ஓர் ஏஜென்சியின் எந்த சிபாரிசையும் காங்கிரசிடம் சமர்ப்பிப்பதற்குமுன் செயலகத்தின் முன்னுல் வைக்கப்படவேண்டும். உள்ளுறையால் வேறு எந்த ஏஜென்சிகள் பாதிக்கப்பட்டிருக்கின்றன என்பதைச் செயலகம் முடிவு செய்கிறது; மேலும், அது தொடர்பான விவரங் களைக்கொண்ட ஒரு பிரதியை இந்த ஏஜென்சிகளுக்குக் கொடுத்து அதைப்பற்றி அவைகளின் கருத்துகள் அடங்கிய ஓர் அறிக்கையைக் கோருகிறது. சம்பந்தப்பட்ட எல்லா ஏஜென்சிகளின் கருத்துக்களைப் பெற்றவுடன் செயலகம் ஜனுதிபதியின் வேலைத் திட்டத்திற்கும் சட்டத்திற்கும் உள்ள தொடர்பை நிர்ணயித்து ஏஜென்சிக்கு அனுப்புகிறது. இந்த ஏஜென்சியானது வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்திலிருந்து பெற்றுக்கொண்ட அறிவுரையின் விவரத்தை சேர்த்துக் கொள்ளவேண்டும்.

ஒரு துறையின் பெரும்பாலான சிப்பந்திகளின் கவனத்தை அதிகரிக்கச் செய்வதற்கு இந்த வழியானது ஒரு கருவியன்று. துறை களுக்கிடையே பேச்சுவார்த்தை நடத்தல் அல்லது கருத்துக்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளுதல் ஆகியவற்றில் முறைப்படியாகத் தெளிவாகும் நடைமுறையானது மிகவும் காலஞ்சென்ற ஒரு கட்டத்தையே குறிக் கிறது. ஆட்சித்துறை வட்டாரங்களில் சட்டமன்றத் தீர்மானங்களைப் பரிசீலனை செய்வது மிக முந்திய கட்டத்திலேயே ஆரம்பமாகிறது. அண்மையில் ஏற்கப்பட்ட பல சட்டங்கள், முறைப்படியான வழிகளின் மூலம் இறுதித் தீர்மானங்களைப் புகுத்துவதற்கு முன்னுல் உள்ள ஒழுங்கற்ற அதிகமான பூர்வாங்க சர்ச்சையின் விளைவாகும். எனினும், விளக்கவேண்டிய நிலை இருப்பதானது துறைகளுக்கிடையே கலந் தாய்வு செய்வதற்கு ஓர் உண்மையான தூண்டுதலாகும்.

சிப்பந்திகளின் சிபாரிசுகளில் பாரபட்சமற்ற தன்மையைக் காப்புறுதி செய்தல்: துறைகளுக்குள்ளே உள்ள தனி முறைத் தொடர்பு, உத்தியோகத் தொடர்பு, எண்ணத் தொடர்பு ஆகியவை களும், நிர்வாகப் பிரிவுக்கும் சட்டசபைப் பிரிவுக்குமிடையே உள்ள அதேமாதிரி சிப்பந்தித் தொடர்பும் கொள்கைப் பிரச்சினைகளைப் பற்றிய பொதுநோக்கை விரிவடையச் செய்வதற்கு முக்கிய கருவி களாக இருக்கின்றன. இதுபற்றி ஆட்சியாளர்களுக்கும் மிகுந்த

அக்கறை இருக்கிறது. குறிப்பாக, ஆட்சியாளர் அரைகுறை நீதி நியாயமான நிலையில் செயல்புரியும்பொழுது இது அவரைக் கட்டாயமாக அக்கறை உடையவராகச் செய்கிறது. இவ்வாறு அவர் செயல் புரியும்பொழுது தீர்வுகாணவேண்டிய பிரச்சினைகள் எவை என்பதைக் கண்டுபிடித்துக் குறிப்பிட்ட நிகழ்ச்சிகளின் தகவல்களில் என்ன செய்யப்படவேண்டும் என்பதைப்பற்றித் தீர்ப்புகள் செய்யவேண்டும். குறிப்பிட்ட நிகழ்ச்சிகளில் பொதுவான வாதங்களிலிருந்து தீர்ப்பை உறுதியாக்குகிற அல்லது வரையறுக்கக்கூடிய கூறுகளுக்கு, முடிவுசெய்யும் எல்லையை இம்மாதிரி குறுக்குவதானது ஆட்சி செய்யும் முறையிலேயே தலைசிறந்த ஒரு கூறாகும். இது கட்டுப்படுத்தும் தனிப்பட்ட தீர்ப்புமன்றங்களும் ஏஜென்சிகளும் 'நியாய விசாரணை,' தீர்வு 'பதிவு செய்தல்', சான்றுகளை 'ஆதாரங்களோடு உறுதியாக்குதல்' ஆகியவற்றை வற்புறுத்துவதைச் சமாளிக்கின்றன. எவ்வாருயினும், திட்டமான பொருளில் இந்தப் பிரச்சினையானது அரைகுறை நீதிநேர்மையான செய்ம்முறைகளுக்கு உட்பட்டதன்று. சாதாரண ஆட்சிக் கட்டளைகளும் செயல்களும்கூடப் பொருத்தமான எல்லாத் தகவல்களின் கவனமான ஆராய்ச்சியின் அடிப்படையில் இருக்கவேண்டும். மேலும், தனி நபர்களின் உரிமைகளை அல்லது கடமைகளை வரையறை செய்கின்ற எல்லா விதிகளும், ஒழுங்கு விதிகளும், எதிர்பார்த்த அல்லது திட்டமிட்ட நிலைமைக்கேற்பத் தீவிரமாகப் பகுப்பாய்வு செய்த மேற்கோள்களின் அடிப்படையில் குறிப்பிடப்படல் வேண்டும். அவைகளில் பொதுப்படையாக அமைந்த வாசகநடை அவசியமென்ருலும், முறைப்படி பிரகடனப் படுத்துவதற்கு முன்னுள்ள தேர்ச்சிபெற்ற பகுப்பாய்வாவது மிகவும் தெளிவான எல்லைக்குள் விதிகளைப் பயன்படுத்துவதைக் காப்புறுதி செய்கிறது.[2]

இம் மாதிரியான பகுப்பாய்வானது தொடர்ச்சியாகவும் இயல்பாகவும் செயல்படுகின்ற ஓர் ஆட்சிப் படிவத்தைத் தோற்றுவிப்பதற்கு ஆட்சியாளர், கீழ்மட்ட முடிவுகளை அல்லது சிபாரிசுகளை மறுஆய்வு செய்வதற்காகவும் நிறுவன அமைப்புக் கேற்பத் திட்டமிடுவதற்காகவும் ஓர் அமைப்பை நிலைநாட்ட வேண்டும். இந்த அமைப்பானது ஒரு குழுவாக இருந்தாலும் அல்லது தனி நபராக இருந்தாலும், எல்லாவற்றுக்கும் முதலாவதாக, மேல்நிலை ஆட்சி அதிகாரக் குழுவிற்கும் கீழ்ப்பணியிலுள்ள முதலாவது ஏறுபடி

[2] இந்தச் செய்ம்முறையானது பயன் கருது தத்துவத்தின் நன்னெறி சார்ந்த தீர்ப்புக்களை அடைவதற்குரிய முறையையும், தரத்தையும் ஒத்திருப்பதாகத் தெரிகிறது. நன்னெறி சார்ந்த தீர்ப்புக்கள் எ. ஆர். வெயின் லேஇஸ் என்பவரால் ஆட்சித் தத்துவத்திற்குப் பயன்படுத்தப் பட்டிருக்கின்றன. "Ethics for Policy Decisions"—The Art of Asking Deliberative Questions, New York: Prentice-Hall—1952.

அணியிலுள்ளவர்களுக்குமிடையே நல்லெண்ணத்தையும் ஒத்துழைப்பையும் ஏற்படுத்துவதாக இருக்கவேண்டும். மேனிலையில் நெருக்கமான தொடர்புகளை நிலைநாட்டிவிட்டால் ஆட்சித் திட்டமிடுவதானது மறு ஆய்வுச் செய்முறையிலிருந்து சரியாக வேறுபிரித்து அறியக்கூடியதாக இருக்கும்.

திட்டமிட்டு, மறு ஆய்வு செய்வதின் பயன்கள்: ஆட்சி முயற்சியின் புதிய குறிக்கோள்களை வகுக்கும்பொழுது திட்டமிடுதலானது பொறுப்பு வரிசைகளை மதிக்காமல் நிறுவனத்தின் எல்லா ஆற்றல்களையும் பயன்படுத்திக் கொள்கிறது. மறு ஆய்வு செய்யும் பணியானது நடப்பிலிருக்கிற ஏவுதல் வரிசையோடும், தங்கள் கீழுள்ள சிப்பந்திகளின் அன்றாட வேலையின் அளவையும் தரத்தையும் மேற்பார்வையாளர்கள் ஆராயும்பொழுதுள்ள அவர்களுடைய பொறுப்புக்களோடும் நெருக்கமாக இணைந்திருக்கிறது. பல பகுதிகளை யுடைய நிறுவனங்களில் இந்த இரண்டு செயல்களையும் மேனிலையில் ஒரு மறு ஆய்வுக் குழுவில் ஒன்றாகச் சேர்த்துக் கொண்டு வரலாம். இவ்வாறு செய்வதானது செயல்படும் பிரிவுகளின் அறிக்கையிடும் முறைகளிலும், செயல் தரங்களிலும் மேம்பாட்டையும் சுயப் பகுபாய்வையும் ஊக்குவிக்கும். திட்டமிடுதலும், மறு ஆய்வு செய்தலும் ஆட்சி முடிவிற்கு ஆதாரமாக முழு நிறைவான விவரம் சேகரித்தலை எதிர்பார்க்கின்றன.[3] கொள்கை வகுத்தலின் எந்தப் பிரச்சினையிலும் இவை ஒரே பிரச்சினைக்கு மாறுபாடான அணுகுதல்களையும், மாறுபாடான தகவல்களையும் மேலிடத்தின் கவனத்திற்காக வற்புறுத்தி ஒன்றை ஒன்று போட்டியிட்டு, விடுபட்டவைகளை நிரப்புகின்றன. ஆட்சித் திட்டமிடுதல், வரவு செலவுத் திட்டம் வகுத்தலோடு வேறுபிரித்து அறிய முடியாதபடி நெருக்கமாகப் பிணைக்கப்படவேண்டும்.

பொதுக்கொள்கையின் பரந்த நோக்கத்தைப் பெறுவதற்குத் தன் விருப்ப அதிகாரத்தைச் சட்டசபையானது ஒப்படைத்ததனுல் எழுந்த பிரச்சினைக்கு ஆட்சி அணுகுதலானது கட்டுப்பாடற்ற முறையில் இருக்காது என்பது தெளிவாக இருக்கவேண்டும். உதாரணமாக, நிதி ஒதுக்கீட்டுக் கோரிக்கைகளின் வருடாந்திரச் சட்டமன்ற மறுஆய்வானது ஒரு தடையாக இருக்கிறது. குறிப்பிட்ட பிரச்சினைகளின் தொழில் சார்ந்த தன்மை சில கட்டுப்பாடுகளைச் சுமத்துகிறது. வரவு செலவுத் திட்டத்தின் வழியாகவும் மேலாண்மையின் வழியாகவும் மேனிலை நிர்வாகிகளுக்குக் கிடைக்

[3] In the words of Follett, Mary P, Dynamic Administration, p. 305, New York: Harper, 1942: "I have given four principles of organization. The underpinning of these is information, based upon research"

கின்ற தகவலின் ஆதாரங்களும் இணைப்பு வழிகளும் வேறுதடைகளை ஏற்படுத்துகின்றன. அரசாங்கம் முழுதுமுள்ள அளவைகளின்கீழ் மேற்குறிப்பிட்ட வழிகள் செயல்படுகின்றன. முறைப்படியானதும் முறையற்றதுமான ஏஜென்சிகளுக்கிடையேயுள்ள தொடர்புகள் மூலம் தொழில் துறை ஆற்றலை முன்னேறச் செய்வதானது மேலும் முக்கியத் தொழில் தன்மையுடைய தடைகளாகும். இறுதியாகத் தகவல்களைச் சரியாகவும் நேர்மையாகவும் தீர்மானிப்பதைக் காப்புறுதி செய்வதற்கான நடைமுறைகள் மற்றத் தடைகளாகும். இந் நடைமுறைகளின் தளர்ச்சியானது கட்டுப்பாடில்லாத அதிகாரத்தின் முழு நிறைவைவிடச் சட்டச்சார்பு, தொழில் சார்பு ஆகியவற்றின் குறுகிய நோக்கங்களினால் பாதிக்கப்பட்டாலும் அது குறிப்பிடத் தக்கதாகும்.

ஆட்சிக் கொள்கை ஆக்கத்தைக் குறைகூறுவதற்கு நன்றாக அறிந்து கொள்ளக்கூடிய ஆதாரமானது குறைவான பாரபட்சமற்ற கூறுகளிலிருந்து தோன்றுகிறது. வெளியார்களால் தனிப்பட்ட செல்வாக்கு இருப்பதாகக் கருதப்படும் சில ஆட்சியாளர்களிடம் அல்லது அவர்களுடைய சிப்பந்திகளிடம் இருக்கிற சமூகக் குறிக்கோள்களின் மேலும், அரசியல் சலுகைகளின் மேலும் சட்டமன்றத்தினுடையவும் பொதுஜனங்களுடையவும் அவநம்பிக்கையிலிருந்து இந்தக் குறைகூறுதல் ஆரம்பமாகிறது. இந்தப் பிரச்சினையானது தனிப்பட்ட கவனம் செலுத்துவதற்குத் தகுதிவாய்ந்த முக்கியம் உடையதாகும்.

3. கருத்துக் கொள்கையும் ஆட்சிக் கொள்கையும்

கருத்துக் கொள்கையின் மூல ஆதாரங்கள் : 'கருத்துக் கொள்கை' என்ற வார்த்தையை ஒரு தனி மனிதனுடன் சேர்த்துப் பயன்படுத்தும்பொழுது அது அவனுடைய சமூகத் தத்துவத்தைக் குறிப்பிடுகிறது. ஒரு தனி நபர் முழுமையான ஆளுமையை நோக்கி முன்னேறும்போது ஓரளவு தெளிவாகத் தெரியக்கூடிய உலக நோக்காகிய சமூகத் தோற்றத்தை அவன் வளர்க்கிறான். இந்த உலகநோக்கானது அவனுடைய குடும்பச் சூழ்நிலை, கல்வி அனுபவம், குடியிருப்பு மதிப்பு நிலை, அவனுடைய இயல்பான தேவைகள், பண்பாட்டு நலன்கள், உணர்ச்சி வசப்பட்ட விருப்பங்கள், இறுதியில் அவ்னுடைய அறிவாற்றலுள்ள விருப்பங்கள் ஆகியவை போன்ற பல கூறுகளின் விளைவாகும். இந்த ஆளுமையின் அடிப்படைக் கூறுகளுக்குரிய தனிநபரின் உணர்வானது தன் சொந்த குறிக்கோள்களை வகுத்தலோடு ஒன்று சேர்ந்து அவனுடைய சமூகத் தத்துவத்தை அமைக்கிறது.

இந்தப் பொருளில், பல விஷயங்களில் எல்லையில்லாத மாறுபாடுகளையும், வெளித் தெரியாத முரண்பாடுகளையும் பயன்படத் தக்க இணக்கத்தின் தரங்களையும் கொண்ட கருத்துக் கொள்கையானது ஒவ்வொருவரிடமும் இருக்கிறது. இந்நிலையில் அவன் தனக்கென்று ஒரு சார்பற்ற நிலையை ஆக்கிக் கொள்ளாமலோ அல்லது ஆக்க விரும்பாமலோ இருந்தால், அமெரிக்கத்துவம், தனி உரிமைக் கோட்பாடு, முற்போக்குக் கொள்கை, சமூகப் பொது உடைமைக் கொள்கை ஆகியவைகள் போன்ற பல சமூக விளக்க அமைப்புக்களையோ அல்லது கருத்துக் கொள்கைகளையோ அவன் காண்கிருன். இவைகள் சிக்கல் நிறைந்த உலகத்தின் பிரச்சினைகளை விளக்குவதற்கு மிகவும் திருப்திகரமான முறையாக அவனுடைய கவனத்தைக் கவருவதற்கு ஒன்றையொன்று போட்டியிடுகின்றன. இக் கருத்துக் கொள்கையானது சிந்தனைக்குத் துணைக்கருவிகளாக ஆவதற்குப் பதிலாக மாற்றுகளாக ஆகிவிடக் கூடும் என்பது இவைகளின் அபாயமாகும். அவனுடைய தற்காப்பு உணர்விற்கும் இணக்கத்திற்கும் சில விளக்கம் இன்றியமையாமல் இருப்பதால் தன் சொந்தக் கருத்து விளக்கத்தில் மிகவும் உணர்ச்சி வசப்பட்ட பற்றுதலை வளரச் செய்ய மனிதன் ஆவலுடையவனுக இருப்பான். அதற்கு மாருக ஒரு விரும்பத் தக்க உலகத்தைப் பற்றிய அவன் சொந்த எண்ணத்தின் உறுதிப்பாட்டையோ அல்லது பாதுகாப்பையோ அச்சுறுத்துகின்ற ஒவ்வாத கருத்துக் கொள்கைகளை வெளிப்படையாக அவன் வெறுக்கக் கூடும்.

—அரசியற் பதவியின் கருத்துக் கொள்கை (Ideology of Political Office): ஜனநாயக அரசியலில், தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட அதிகாரியின் சொந்தக் கருத்துக் கொள்கைக்கும், அவருடைய செயல்களுக்கு அவரையே பொறுப்பாளியாக்கும் வழிகளுக்கும் ஓர் அரை குறையான தொடர்பு இருக்கிறது. அரசியல் அலுவலை ஏற்பவரின் கருத்துக் கொள்கைப் பிரச்சினையானது தம் மனச் சாய்வுகளை அல்லது தத்துவத்தை அடுத்த தேர்தலில் தம் தொகுதியிலுள்ள பெரும்பான்மையான வாக்காளர்கள் ஆதரிக்கும் நோக்கங்களோடு ஓரினப்படுத்துகின்ற அவருடைய திறமையில் அடங்கியிருக்கிறது. எவ்வாருயினும், ஆட்சித்துறையில் இம்மாதிரி திறமையானது மேனிலைக் கொள்கை மட்டத்தில் மாத்திரம்தான் கோரப்படுகிறது. இந்த மட்டத்தில், மற்றென்றை நோக்குமிடத்து, அரசியல் அலுவல் வகிப்பவர்களில் மிகச் சிலரே இருக்கிருர்கள். இவர்கள் அரசாங்கத்தின் அதிகாரம் கைமாறும்போது கொள்கையில் மாற்றங்கள் கொண்டுவருவதற்காக நிலையான சிப்பந்திகளின்மேல் கட்டாயமாக அமர்த்தப்பட்டிருக்கிருர்கள்.

பொதுமக்களின் கருத்தை மதிப்பிடுவதற்கும், அவர்களின் ஆதரவைக் கவருவதற்கும் திறனுடைய ஓர் ஏஜென்சியின் தலைமைப் பீடத்திலுள்ளவர் தம்மைவிட மிகுதியாகத் தொழில் துறைத் தகவலையும் அனுபவத்தையும் பெற்றிருக்கிற நிலையான சிப்பந்திகளை எப்படிப் பயன்படுத்துவது என்பதைக் கற்றுக் கொள்ள வேண்டும். தமது மேலாண்மையாளர்களும் தொழில் வல்லுநர்களும் எந்த வழியில் செல்லவேண்டும் என்று அவர் விரும்புகிறாரோ அவ்வழியில் அவர்களை வழிகாட்டி அழைத்துச் செல்வது அவருடைய ஆட்சிப் பணியாகும்.

ஆட்சிக் கருத்து இயல் (Administrative Ideology): அரசியல் அலுவல் ஏற்பவரின் தகுதிகளுக்கு மாறாக, அனுபவம், பயிற்சி, ஒரு வேலையைச் செய்து முடிக்கத் தூண்டும் திறமை ஆகியவைகள் நிலையான ஆட்சி அதிகாரியின் தகுதிகளாகும். வேலையைச் செய்து முடிக்கத் தூண்டும் திறமை என்பது ஒரு பணியின் வேலைத் திட்டத்தின் செயலைச் சட்டத்தின் மூலம் விரிவாக வரையறை செய்யப்பட்ட நிபந்தனைகளுக்கு அடங்கியும் கொள்கைகளுக்கு உட்பட்டும் திட்டமிட்டு வழிகாட்டுவதாகும். சட்ட அதிகாரம் வழங்குவதற்குத் தொழில் அல்லது வேலைத் திட்டமானது, அரசியல் அலுவலகத்தில் மாற்றங்கள் ஏற்பட்டாலும் ஏற்படாவிட்டாலும், பொது மக்களுக்குத் தொடர்ச்சியாக மதிப்புடையதாகவோ பணிபுரிவதாகவோ இருக்கவேண்டும். பொது மக்களின் நிலையற்ற கருத்தின் அனுபவத்திற்கேற்பச் சட்டக் கொள்கைகளையும் நிபந்தனைகளையும் பொருந்தச் செய்யவேண்டும் என்றாலும், சட்ட இணக்கத்தினுடையவும் ஆட்சி மாற்றத்தினுடையவும் வேகம் ஒப்பீட்டு அடிப்படையில் மிகவும் மந்தமாக இருக்கிறது.

எனவே, மேனிலை மட்டங்களிலிருக்கிற வேலையாட்கள் உட்பட ஆட்சி வேலையாட்கள் தங்களுடைய சொந்த விருப்பங்களுக்கும், பொது மக்கள், சட்டசபை முழுவதும் அல்லது ஒரு பகுதி, தலைமை நிர்வாகி, அவர்கள் பொறுப்புடையவர்களாய் இருக்கிற அரசியல் மேற்பார்வையாளர்கள் ஆகிய இவர்களின் கருத்துகளுக்கும் இடையே வரும் போராட்டத்தைச் சமாளிக்கவேண்டும். கொள்கைப் பிரச்சினைகளை எழுப்புவது சம்பந்தபட்ட வரையில் சொந்தக் கருத்துகளை வெளியிடுவதில் கூடுதல் அளவு அனுமதி, கட்டாயமாக அளிக்கப்படவேண்டும். எவ்வாறாயினும், தீர்மானம் செய்த பிறகு உயர்அதிகாரி குறிப்பிட்ட திட்டத்தின்படி தம் கடமைகளைச் செய்வதற்குக் கீழ்நிலையில் உள்ளவரைப் பொறுப்புடையவராக்க வேண்டும். எனவே, நிலையான அரசினர் பணியாளர்

களின் கருத்துக் கொள்கைப் பிரச்சினையானது அவர்களின் மேலுள்ள அதிகார வரிசைகளினால் விதிக்கப்பட்ட தடைகளிலும் எதிர்ப்புகளிலும் மாத்திரம் அல்லாமல், அரசியல் சட்டத்திற்குட்பட்ட ஜனநாயகத்தின் மந்தமான போக்கிலுள்ள கெடுதல்களை அவர்கள் ஒத்துக்கொள்வதிலும் அடங்கியிருக்கிறது.

அறிவாற்றலுள்ள நெகிழும் தன்மையும் உணர்ச்சி வசப்பட்ட நிலைபேறும் (Intellectual Flexibility and Emotional Stability): இந்த நிபந்தனைகள் நிலையான ஆட்சி அதிகாரிகளிடத்தில் இரண்டு முக்கியத் தகுதிகளைச் சுமத்துகின்றன. இவர்கள் தங்களுடைய பதவி நிலைகள் அல்லது திறமைகளின் பலத்தால் சிபாரிசு செய்யவும் மறுஆய்வு செய்யவும் அல்லது அவர்களுக்குரிய மட்டத்தில் கொள்கை முடிவுகளை அங்கீகரிக்கவும் செய்கிறார்கள். அறிவாற்றலுள்ள நெகிழும் தன்மையும், உணர்ச்சி வசப்பட்ட நிலைக்கும் தன்மையும் அந்த இரு தகுதிகளாகும். அவசியமான இணக்கங்களைத் தாங்கள் செய்வதில் அடங்கியிருக்கிற வற்புறுத்தல்களும் மனத்தாங்கல்களும் மிகவும் அதிகமாக இருப்பதால், குறிப்பாக அவ்வழியிலுள்ள பணியாளர் தொதியாளர்களிடத்தில், கொள்கைப் பிரச்சினைகளைத் தவிர்த்து இந்தச் சங்கடங்களிலிருந்து முற்றிலும் தப்பித்துக்கொள்ளவேண்டும் என்ற எண்ணம் நிலவுகிறது. இந்த எண்ணமானது புதிய ஆய்வுரைகளிலோ, அல்லது பழக்கமில்லாத கருத்துக்களிலோ எதிர்மறையான மனப்பான்மையைத் தெரிவிக்கலாம். அல்லது உயர் அதிகாரியின் தெளிவான கட்டளைகள் அல்லது நிலைநாட்டிய மரபுகளுக்கொத்த பதவி நிலையைத் தவிர வேறொன்றை ஏற்பதற்கு மறுப்பதிலும் இது முடிவடையலாம். மேலும், வளையும் தன்மைக்கேற்பத் தங்களிடையே விட்டுக் கொடுத்துச் சரி செய்வதில் உண்மையாகவே வெற்றி அடைகிறவர்கள் தங்களுக்குரிய திட நம்பிக்கையைத் துறப்பதற்கும் சமயத்திற்கேற்றபடி நடக்கும் அபாயத்திற்கும் ஆளாக நேரிடும்.

இந்தப் பிரச்சினையானது மேனிலை ஆட்சியாளர்களிடத்திலும் இடைநிலையிலுள்ள திட்டமிட்டு மேற்பார்வை செய்யும் சிப்பந்திகளிடத்திலும் மனத்தாங்கல்களை ஏற்படுத்துவதனால், இது மிகவும் இக்கட்டான ஒரு விஷயமாகும். மேனிலை ஆட்சியாளர்கள் அரசியல் காரணங்களோடும் முக்கியமான ஆட்களோடும் தங்களுடைய முழுக் கவனத்தையும் செலுத்துவதால் தொழில் சார்ந்த பூசல்களின் முக்கியத்துவத்தை நிராகரிப்பதற்கு முனைவார்கள். சுருங்கக் கூறின், ஆட்சியாளர் துவக்கும் உரிமையை ஊக்குவிக்க விரும்பினாலும், அதன் பயனாக அவருடைய நிறுவனத்தில்

எதிர்ப்புகளைப் பெறலாம். இந்தச் சூழ்நிலைகளில், எந்தக் கொள் கைத் தீர்மானம் நிறுவனத்தை ஒரே கட்டுக்கோப்பாக இருக்கச் செய்கிறதோ— 'பணித்துறை நன்மைக்' கோட்பாடு—அதையே பெரும்பாலும் விரும்புகிறார்.

கருத்துக் கொள்கையைத் தெளிவாக்குவதின் பயன்கள் (Effects of ideological orientation): நிறுவனத்தின் மிகவும் அடித்தளத்தில், ஏஜென்சித் தலைவரின் அருகிலுள்ள குழுவின் கட்சிவழியோடொத்த ஒரே தன்மை தவிர, அதன் ஒற்றுமையின் அவசியமானது துவக்கும் திறமையை இல்லாமல் செய்துவிடலாம். அதன் மேலான விளக்கங்களில் நிறுவன ஒற்றுமையானது தீர்மானித்த கொள்கை முற்றிலும் செயலாற்றப்படும் என்ற உறுதியினால் கொள்கைப் பிரச்சினைகள் எழுப்புவதையும் தீர்ப்புக் களின் பாரபட்சமற்ற தன்மையையும் ஊக்குவிக்கிறது. இதன் பின்தொடர்பாக இந்த ஒற்றுமையானது நிறுவனத்தில் உள்ளும் வெளியிலுமுள்ள தனி மனிதர்களுக்காகவும் அல்லது தனிப்பட்ட தொகுதிகளுக்காகவும் தனியான உதவிகள் செய்வதைத் தடை செய்கிறது. அதே சமயத்தில், இம்மாதிரி ஒற்றுமைக்கான முயற்சி கொள்கை இணைப்பிற்காக ஏஜென்சித் தலைவரிடமும் அவருக்கு அடுத்தபடியான கூட்டாளிகளிடமும் ஒரு பெரும் பொறுப்பைச் சுமத்துகிறது. ஏனெனில், அவர்களுடைய அதிகாரம் பிரிக்கப் படும்பொழுது அவர்களுக்கிடையே உள்ள கொள்கைப் பிரச்சினை களைப் பற்றிய வேற்றுமைகள், சம்பந்தப்பட்ட பிரிவுகளின் ஒவ்வொரு உறுப்பினரின் தன்மதிப்பு, தன்மானம், தற்பெருமை ஆகியவைகளுக் கேற்ப முடிவு செய்யப்படவேண்டும்.[5]

எனவே, ஆட்சிக் கருத்தியலானது சமூக உளநூலில் மிகவும் சிக்கலான ஒரு பிரச்சினையை அளிக்கிறது. உடனடியாகவும் . வாகவும் ஆட்சிக் கொள்கையானது ஏஜென்சித் தலைவர், அவருக் அடுத்தபடியான சிப்பந்திகள், முதல் மட்டத்திலுள்ள செயல படுத்தும் கீழ்நிலையாளர்கள் ஆகிய இவர்களுக்கிடையேயுள்ள ஆளுமையையும் நேர்முகத் தொடர்புகளையும் பொறுத்ததாகும். பணித்துறை சார்ந்த இவர்களின் உடன்பாடுகளும் செய்கைகளும் ஆட்சிக் கொள்கையின் பெரும்பாலான வழிமுறையைத் தீர்மானம் செய்கின்றன. இந்த மட்டங்களிலுள்ள பணியாள் மாற்றங்களில் கொள்கையை நடத்துவதிலுண்டாகும் மாற்றங்களுக்குக் குறிப்பிடத் தக்க வழிகாட்டிகளைக் காணலாம். முழு நிறுவனத்தின் நோக்கத்தை

[5] For a systematic analysis of these personal adjustment problems in the language of role - system and group-equilibrium theory, see Simon Herbert. A., and others, Public Administration. chs. 3-5, 23, New York : Knopf, 1950.

நிறைவேற்றுவதில் மேனிலை மேலாண்மையின் திறமையானது அதிகார வரிசையின் மேலிருந்து கீழ்வரையுள்ள வேலை செய்யும் தொகுதிகளின் ஆதரிக்கப்பட்ட பங்களிப்பு, சாதனை, பங்கெடுத்தல் ஆகிய உணர்வுகளைப் பொறுத்திருக்கிறது. சமூகக் குறிக்கோள் நெறி, தன்அதிகார ஆசை, தொகுதிகளில் பணிபுரிகிறவர்களின் வேலைத் திருப்தி உணர்விற்கான எளிய கோரிக்கைகள் ஆகியவை பல அபாயமான சிக்கல்களைத் தோற்றுவிக்கின்றன. இதன் விளைவாக வெளியார்கள் சக்தி வாய்ந்ததும் இனம் சொல்லமுடியாததுமான செல்வாக்கு எண்ணத்தைப் பெறுகிறார்கள். இச் செல்வாக்குகள் நன்றாக அறிந்துகொள்ளப்படாததால் அச்சப்படக்கூடிய நிலையில் இருக்கின்றன.

4. வெளிச் செல்வாக்குகளும் ஆட்சிக் கொள்கையும்
(External Influences and Administrative Policy)

தனிநலக் குழுக்களின் செல்வாக்கு: ஆட்சிக் கொள்கை ஆக்கம் பொருட்படுத்த வேண்டியது சட்டமன்றத் தொடர்புகளாகிய வெளிச் செல்வாக்குகள் மாத்திரமல்ல. ஒழுங்காய் அமைக்கப்பட்ட தனிநலக் குழுக்கள், அரசாங்க ஏஜென்சிகளுக்குத் தன்விருப்ப அதிகாரம் ஒப்படைக்கப்பட்டிருப்பதை நன்றாக அறிந்திருக்கின்றன. சில சமயங்களில் இந்த ஒப்படைப்புக்கு அவைகளே காரணமாகவும் இருக்கின்றன. இந்தக் குழுக்கள், தங்களுக்குரிய நோக்கங்களையும் வேலைத் திட்டங்களையும் பாதிக்கிற ஆட்சி முடிவுகள்மீது எப்பொழுதும் கவனமாக இருக்கின்றன.[6]

இந்தக் குழுக்களின் செல்வாக்கானது தகவல்களுக்காக விண்ணப்பித்தல், முறைப்படியான விசாரணைகளில் கோரிக்கைகளைக் கேட்கும்படி செய்தல், ஓர் ஏஜென்சிக்கு எதிர்காலத்தில் மிகவும் பாதகமான சூழ்நிலை இருப்பதாக விளம்பரம் செய்தல், ஆட்சி அதிகாரிகளோடு ஒத்துழைக்க மறுத்தல் ஆகியவைகளின்மூலம் பயன்படுத்தப்படுகிறது. என்றாலும், குழு நிறுவனங்கள் கலந்தாராயும் உயர்ந்த பணிக்காகப் போதிய அங்கீகாரத்தைப் பெற்றிருக்கின்றன. இதன்மூலம் ஆட்சிக் கொள்கை வகுத்தலில் இவைகள் பல்வேறு முறைகளில் பங்கு கொள்ளலாம்.

பொதுஜனத் தொடர்புகள் (Public relations): சட்டமன்றக் குழுக்கள், தனிநலக் குழுக்கள் ஆகியவற்றோடு உள்ள பொதுஜனத் தொடர்புகள் மாத்திரமல்லாமல், ஓர் ஏஜென்சியின் வேலைகளையும்

[6] அத்தியாயம் 14 "ஆட்சித் துறையிலுள்ள தனிநலக் குழுக்கள்."

சாதனைகளையும் பத்திரிகைகளுக்கும் பொதுமக்களுக்கும் அறிவிப்பதனால் ஏற்படும் தொடர்புகளும் ஆட்சிக் கொள்கையின் இன்றியமையாத கூறாக அண்மையில் ஒப்புக்கொள்ளப்பட்டிருக்கின்றன.[7] பொதுஜனத் தொடர்பு அதிகாரியின் பொதுவான வேலையானது பொது விளம்பரமானாலும், அதே சமயத்தில் அவர் சிக்கலான தொழில் நுட்பக் கொள்கை முடிவுகளைப் பாமர மக்களுக்கு நன்றாகப் புரியும்படியாக விளக்கவும் வேண்டும். ஓர் ஏஜென்சியிடம் மக்களின் மிகவும் சாதகமான மனப்பான்மையையும் ஆதரவையும் பெறுவதற்காகச் சில சமயங்களில் அவர் ஒரு கொள்கையில் திருத்தத்தைப் பிரரேபிக்க வேண்டி வரலாம்.

குறிப்பிட்ட நிகழ்ச்சிகளில் அதன் முடிவுகளைத் தவிர ஓர் ஆட்சி ஏஜென்சியின் நீண்டகாலப் பணியானது பொதுஜனத் தொடர்புகள் பிரச்சினையாகும். ஆரம்பத்தில் சட்டப் புத்தகத்திலோ அல்லது வழிகாட்டும் கட்டளையிலோ சொற்றொடர்களாக மாத்திரம் இருந்த பொதுக் கொள்கையை வெறும் சொல் உச்சரிப்பு நிலையிலிருந்து பொதுமக்கள் ஏற்றுக்கொள்ளும் ஒரு கொள்கையாக மாற்றுவது ஆட்சி ஏஜென்சியின் பணியாகும். மக்கள் இவ்விதம் ஏற்றுக்கொள்ள வேண்டுமானால், கொள்கையைச் செயலாற்றும் அதிகாரிகளிடம் நேர்மையான செயல்முறையை அவர்கள் எதிர்பார்க்கிறார்கள் பொதுஜனத் தொடர்புகளின் இந்தப் பரந்த நோக்கில், ஆட்சி ஏஜென்சியின் மதிப்பானது—குறிப்பாகக் கட்டுப்படுத்தும் துறையில்—கூடுதலும் அதன் அடிப்படைக் கொள்கைகளிலும் அதன் வழக்கமான செயலாற்றும் முறைகளிலும் ஒரு சாதகமான எண்ணத்தை ஏற்படுத்துவதில் அதன் வெற்றியைப் பொறுத்திருக்கிறது.

சட்டத் தன்மையின் விளைவுகள் (Issues of legality): அரசாங்க ஏஜென்சிகள் சட்டத்தின்கீழ்ப் பணிபுரிவதாலும், வழக்கு மன்றத்தினால் சுமத்தப்பட்ட முறைகளின் மூலம் கட்டுப்படுத்தப்படுவதனாலும், ஆட்சிக் கொள்கை ஆக்கத்தில் சட்ட ஆராய்வுகள் ஒரு முக்கிய அம்சமாகும். சட்ட அறிவுரையின் சரியான பங்கைத் தங்களுக்கு விளக்கிக் கொள்வதில் பல ஏஜென்சிகளுக்கு இடைவிடாத பிரச்சினை இருக்கிறது. 'ஆட்சி முறைச் சட்டம்' என்ற சொற்றொடரில் ஆட்சித் துறையைக் கட்டுப்படுத்தும் சட்ட விதிகளும், ஆட்சித் துறையின் அல்லது அதற்காக வளர்க்கப்பட்ட கொள்கையின் எழுதிய எழுத்தும், ஆட்சிச் செயல்கள் முழுச் சட்ட விளைவைப் பெறுவதற்கான நடைமுறைப் படிவங்களும் அடங்கி

[7] McCamy, James L., 'Government Publicity', Chicago; University of Chicago Press, 1939; Pimlott, J. A. R., Public Relations and American Democracy, Princeton: Princeton University Press, 1951.

இருப்பதாகக் கூறலாம். உருப்படியான கொள்கையைத் தீர்மானம் செய்வதிலும், அதுபோல ஆட்சி விசாரணை, மறுஆய்வு ஆகியவற்றின் முழுச் செய்ம்முறையிலும் வக்கீல்களால் பிரரேபிக்கப்பட்ட சட்டப் பரிசீலனைகள் ஆதிக்கப்பட்டிருக்கவேண்டும் என்ற எண்ணத்தை நிறுவுவதற்கு ஆட்சிச் செய்ம்முறையின் மேற்குறிப்பிட்ட மிக முக்கியமான கூறுகளில் ஏதாவது ஒன்று தேவையான போது பயன்படுத்தப்பட்டது.[8]

சட்ட அறிவுரை கோருவதானது இக்கட்டான கடமையாகத் தோற்றமளிக்காமல் இருக்கலாம். எவ்வாருயினும், வக்கீல்களாலோ அல்லது ஏவுதல் வரிசையில் செயல் ஆற்றுபவர்களாலோ அல்லது இவர்கள் இருவர்களாலோ, அந்தக் கடமை ஆட்சிப் பொறுப்பின் ஒரு பகுதியாகக் கருதப்படும்போது உண்மையாகவே குழப்பமான நிலைமை தோன்றுகிறது. அதுபோலக் கொள்கைப் பிரரேபணைகளைப் பற்றிய தலைமைச் சட்ட ஆலோசகரின் கருத்துகள், அதிகாரப் பிரச்சினைகள்; சட்ட விளைவுகளைப் போதுமானபடி பகுப்பாய்வு செய்தல்; குறிப்பிட்ட தீர்மானத்தின் அடிப்படைத் தகவல்களின் சரியான தன்மை; நடவடிக்கை எடுக்கவேண்டிய நடைமுறையின் தகுதி ஆகிய இவைகளைப் பற்றி இல்லாமலிருந்தால் உயர்கொள்கை மட்டங்களிலுள்ள செயலாற்றும் நிர்வாகிகள் அக்கருத்துகளை விரும்ப மாட்டார்கள்.

இந்நான்கு வகைகளில் அதிகாரப் பிரச்சினைகள் மிகவும் எரிச்சலூட்டுவதனுலும் எண்ணிக்கையில் மிகவும் குறைவாகும். ஆட்சித் துறையில், என்ன செய்யப்பட வேண்டும், அதை எப்படிச் செய்து முடிக்க முடியும் என்பவைபற்றி அறிவுரைகள் அதிகமாகக் கோரப்படும். குறிப்பாக, ஒரு வழக்கறிஞர் திறமைசாலியாகவும், ஆற்றலுறுதி உள்ளவராகவும் இருந்தால், அவர் அறிவுரை வழங்குவதோடு நில்லாமல் ஆட்சிபற்றிய கொள்கையைத் துவக்கம் செய்யவும் ஆசைப்படுவார். அவர்தம் கொள்கைக் கருத்துகளையும்சட்டப் பிரச்சினைகளையும் முடிவுத் தீர்மானம் செய்கிற இறுதிக் கட்டத்தில் எழுப்பினுல் பெரும்பாலான நிலைமைகளில் நல்ல பொதுஜனத் தொடர்புகளை மேம்படுத்துவதற்கும், ஆட்சித் துறையினுள் ஒற்றுமைக்கும் உதவி செய்தவராவார். அப்படிச் செய்யும்பொழுது அவர்தம் செல்வாக்கு அதிகப்படுவதோடு தம் பரிசீலனைகளுக்கு அதிக மதிப்பையும் பெறுகிருர். வழக்கு மன்றங்களின்முன் வழக்காடுவதற்காகவும் நாட்டவரின் நடைமுறை நலன்களைச் சரியாகத் தள்ளிப்போடுவதற்காகவும் இப்பரிசீலனைகள் அவருடைய முக்கியப் பொறுப்புகளாகும்.

[8] Morstein Marx, Fritz, "The lawyer's role in Puplic Administration," Yale Law Journal 1946 vol. 55 page. 498

ஆட்சிக் கொள்கை ஆக்கத்தின் விரைவாக மாறுபடும் இயல்பு (Dynamics of administrative policy making): இந்த எல்லாக் கூறுகளும் ஒன்றை ஒன்று சார்ந்திருக்கின்றன. ஒன்றற்கு மேற்பட்ட வழிகளில் இவைகள் அனேக கொள்கைத் தீர்மானங்களில் சம்பந்தப்பட்டிருக்கின்றன. ஆனால், பிரச்சினைக்குப் பிரச்சினை அவைகளின் முக்கியத்துவம் கூடுதலாகவும் குறைவாகவும் இருக்கிறது. ஒவ்வொரு கூறுக்கும் அதன் சரியான முக்கியத்து வத்தைக் கொடுப்பதுதான் ஆட்சித் தீர்ப்பின் வேலையாகும். ஆட்சித் துறையில் கொள்கை முடிவானது மேனிலை அதிகாரிகளின் தனித் தன்மையான செய்கை அன்று. அது சட்டசபையின் கற்பனைக் கருத்தின் சட்டப்படியான விளக்கமும் அன்று. அது ஆட்சியாளரின் அரசியல் விருப்புகள் அல்லது சமூகக்கெடுதிகளுக்கேற்ப ஒரே வழியில் செல்லும் கட்டுப்பாடில்லாத அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்துவதுமன்று. ஆட்சியாளர் அவர்தம் தோழர்கள் ஆகியோரின் இணைக்கும் கட்டளை யினால் ஓரிடத்திற்குக்கொண்டுவரப்பட்ட பல சக்திகளினுடையவும் அறிவினுடையவும் கலப்புத் தொடர்பின் விளைவே கொள்கை முடிவாகும். அரசியல் கூறுகளையும் சட்டக் கூறுகளையும் தம் சிப்பந்தி களின் நேரான பகுப்பாய்வுகளினோடும், தொழில் நுட்பச் சிபாரிசு களோடும் பொருந்தும்படிச் செய்வது ஆட்சியாளரின் கடமையாகும்.

ஆகையால், ஆட்சிக்கொள்கை ஆக்கத்தின் விரைவாக மாறு படும் தன்மைகளை இலகுவில் நிறுத்தமுடியவில்லை.[9] ஆட்சிக் கொள்கையானது ஆட்சியாளரின் தன் ஆட்சி உடைய முடிவின் நேர்விளைவு என்பது உண்மைக்குப் புறம்பான ஒரு கருத்தாகும். இயற்கைத் திறமையுள்ள நிர்வாகி தம் நிறுவனத்தின் வேலையை நன்றாகப் புரிந்துகொள்வதின் மூலம் கொள்கை மாற்றங்களின் தேவையையும் இப்போது இருக்கிற கொள்கையின் குறைபாடு களையும் அறியமுடியும் என்பது உண்மையாகும். அப்படியிருந்தும் அக்குறைகளைப் போக்குவதற்கான வழிகளை அவர் இயற்கையாகச் சொல்வதற்குத் தயங்குவார். அதற்குப் பதிலாக, அவர்தமக்கு அடுத்தபடியான கூட்டாளிகளோடு கொள்கையை ஆலோசனை செய்வதற்கு முனைந்து அதன் அடிப்படையில் பொருத்தமான சிப்பந்தி அலகுகளாலோ அல்லது லயன் அலுவலர்களாலோ பகுப் பாய்வு செய்வதற்குத் திட்டமான வேலை வகுப்பீடுகளை முடிவு செய்

[9] Compare the strongly empirical case-study approach of the Inter-University Case Programme, reflected in Stein, Harold,ed., Public Administ -ration and Policy Development. New York: Harcourt, Brace 1952 with the highly conceptualized frame of reference of Snyder, Richard C, "A Decision – Making Approach to the study of Political Phenomena," in Young, Roland,ed, Approaches to the study of Politics. P.3.H, Evanston: Northwestern University Press, 1958.

கிறார். இவர்களுடைய பீடிகை வேலையானது குறிப்பிட்ட பிரச்சினையை மேனிலை மட்டத்தில் இரண்டாவது தடவை நுட்பமாகச் சர்ச்சை செய்வதற்கு உதவிசெய்கிறது.

களஅலுவலகத்தின் துவக்கும் பொறுப்பு (Field Office Initiative) : பெரும்பாலும் கொள்கைப்பிரரேபணைகள் ஆட்சியாளர்களால் துவக்கப்படுவதற்குப் பதிலாகத் தங்களுடைய அன்றுட நடவடிக்கைகளில் பிரச்சினைகளைக் கண்கூடாகப் பார்க்கும் மிகவும் கீழ்வரிசையில் உள்ளவர்களால் துவக்கப்படுகின்றன. உதாரணமாக, ஒரு கள அலுவலகத் தலைவரால் ஒரு கொள்கையின் குறைபாடுகளை நாளடைவில்தான் அறிய இயலும். அவர் தம் வட்டாரத்திலுள்ள மற்றக் கள அதிகாரிகளோடு கருத்துவேற்றுமை இல்லாமல் செய்வதற்கு முறைப்படியல்லாத வழிகளைக் கையாளுவார். பொதுமக்களின் கருத்தைத் தம் ஏஜென்சியோடும் சார்ந்துவாழும் மக்களோடும் மற்றப் பொதுவான தன்னலக் குழுக்களோடும் அவ்வப்பொழுது நடத்தும் விருந்துபசாரம் போன்ற பல்வேறு வழிகளில் தமக்குத் தெரிவிக்கப்பட்ட தம் எல்லையிலுள்ள பொதுஜனக் கருத்தை அறியக்கூடிய நிலையில் இருக்கிறார். வட்டார இயக்குநருடன் செய்தி அறிவிக்கும் தொடர்புகள் மூலம் அவருடைய விருப்பத்தை அறிவதற்குக் களப்பணித் தலைவருக்கு வாய்ப்பு இருக்கிறது. மேலும் வெளிவரும் பிரரேபணையும் அதற்குகந்த தகவல்களும் மண்டல அலுவலகத்தில் அதிகமாகக் கூடும்போதும் அல்லது அவைகள் காலாகாலத்தில் வட்டாரத் தலைவரால் நடத்தப்படும் எல்லாக் கள அதிகாரிகளின் கூட்டங்களின் நிகழ்ச்சி நிரலில் வைக்கப்படும்பொழுதும் போதுமான பரிசீலனைகள் நடைபெற வாய்ப்பிருக்கின்றன. இந்த நடைமுறை மேலும் முன்னேறும்போது, ஏஜென்சியுடைய வேலைத் திட்டத்தின் விரிவாக்கப்பட்ட கூறுகளுக்குப் பொறுப்பான தனிச்சார்புடைய செயலகத்தின் துறை மட்டத்தை அடைகிறது. சாதாரணமாகச் செயலகத் தலைவர் தம்மைச் சார்ந்த முக்கியமானவர்களின் எண்ணங்களை உறுதிப் படுத்திக்கொள்வார். அதற்குப் பிறகுதான் அவர் வேறு செயலகங்களையோ அல்லது சிப்பந்தி அலகுகளையோ கலந்தாலோசிப்பதற்கு அழைப்பார்.[10]

ஏஜென்சியின் நடவடிக்கைகளில் கூடுதலாகச் சம்பந்தப்பட்ட சட்டமன்றக் குழுவைப்பற்றி முக்கியமானவைகளைத் துவக்கிக் கூறும் பொறுப்பேற்பதற்குச் செயலகத்தலைவர் சட்ட சபையிடம் போதுமான செல்வாக்குப் பெற்றிருப்பார். இதனுல் சட்டசபை நோக்கத்தின் போக்கை அவரால் முன்னதாகவே கண்டறிய முடிகிறது. அவர், தன்னலக்குழுவின் தலைமை அலுவலகத்தின் கருத்துக்களை முறைப்

[10] அத்தியாயம் 12 "களநிறுவனம்"

படியான கலந்தாலோசனை மூலமோ அல்லது பதிவு செய்யப்படாத பேச்சு வார்த்தை மூலமோ கோரலாம். இந்த எல்லாக் கட்டங்களிலும் அறிவு விருத்தியும், கொள்கைப் பிரரேபணையைப் பற்றிய தகவல்களை நன்ருகப் புரிந்துகொள்வதும் நடைபெறுகின்றன. இந்தத் தகவல்கள், மாறுபாடான தன்னலக் குழுக்களிடையேயும் மாறுபாடான செயலகங்களிடையேயும், மாறுபாடான சட்டசபை அங்கத்தினரிடையேயும், மாறுபாடான சிப்பந்தி அதிகாரிகளிடையேயும் படிப்படியாக அதிகரிக்கும் பூசல்களை நன்ருக உட்கொண்டிருக்கலாம்.

புது திட்டத்தைச் செயலாக்குவதனுல் அடையக் கூடிய ஆட்சி வெற்றிகளை, உட்புறமானதும் வெளிப்புறமானதுமான சச்சரவுச் சக்திகளுக்கு எதிராகக் கவனமாகச் சமநிலைபடுத்த வேண்டும். புதிய திட்டம் அதிகம் செயல்படுத்தப்படுவதற்கு முன்னுல் பல சமயங்களில் நிச்சயமாகத் தள்ளிவைக்கப்படுகிறது. வேறு சமயங்களில் துவக்கி நடத்தும் செயலகத் தலைவர், தகவல்கள் புதுத் திட்டத்தின் இயல்பான மாற்றுவழிகள் ஆகியவற்றை முழுமையான ஆய்வுத் தேவை என்பதை உணர்கிருர். இம்மாதிரிஆய்வுக்கு ஏஜென்சியுள்ள குறிப்பிட்ட ஒரு சிப்பந்தி அலகின் மிகவும் விரிவான ஆராய்வு தேவைப்படுகிறது. அச்சிப்பந்தி அலகு தன் விரிவான ஆராய்வை வேறு ஏஜென்சிகளிலும் தலைமை நிர்வாகி மட்டத்திலுமுள்ள கைதேர்ந்த சிப்பந்திகளின் கூட்டுறவால், அல்லது ஆராய்ச்சி வசதிகளையோ வேறு திறமை வசதிகளையோ உடைய தனியார் குழுக்களின் கூட்டுறவால் செய்யலாம். வேறு சில சமயங்களில் புதுத் திட்டமானது, ஏஜென்சியின் சட்ட ஆலோசகரானவர் சாதகமாகவோ பாதகமாகவோ கருத்துக் கூறுவதற்குரியதாகிவிடும். அது சாதகமான கருத்தாத இருந்தால் குறிப்பிடத்தக்க கட்டுத் திட்டங்களை உடையதாகவோ இல்லாமலோ இருக்கும்.

மேனிலை ஆராய்வு (Top Consideration): இவைகளெல்லாம் ஆட்சியாளரின் மட்டத்தில் நடவடிக்கை எடுப்பதற்குள்ள முன்னேற்பாட்டின் ஆரம்பக் கட்டமேயாகும். புதிய திட்டம் அவர்முன் வந்தால் அப்பொழுது அதற்குச் சட்டமன்ற மாற்றங்கள் கோரப்பட வேண்டுமா என்பதோ அல்லது சட்டப்படியான தன் அதிகாரத்தின்கீழ் ஏஜென்சியாலேயோ அல்லது தலைமை நிர்வாகியின் கட்டளை மூலமோ பிரச்சினைக்குத் தீர்வுகாண முடியும் என்பதோ சாதாரணமாகத் தெளிவாக இருக்கும். ஆட்சியாளர் புதுத்திட்டத்தை ஆதரிக்கும் நோக்கத்தின் விரிவான தன்மையைத் தமக்குள் உறுதிப்படுத்திக் கொள்ளவேண்டும். தமக்கு அடுத்தபடியான சிப்பந்தித் தோழர்கள், ஏஜென்சி முழுவதிலும் அல்லது அரசாங்கம் முழுவதிலும் உள்ள

கருத்தைப் போதிய அளவு சிபாரிசானது பொதிந்திருக்கிறதா என்பதையோ, அல்லது அது ஒரு தனிப்பட்ட செயலகத்தின் ஸ்தாபன நலத்தையோ அல்லது ஏஜென்சியிடம் ஒப்படைக்கப்பட்ட குறிப்பிட்ட வேலையையோ அதிகமாகப் பிரதிபலிக்கும் தன்மையாக இருக்கிறதா என்பதையோ முடிவு செய்ய ஆட்சியாளருக்கு உதவி செய்வார்கள். செயலகத்தின் சுயமேம்பாட்டிற்கான செயல் என்று அவர் அறியவேண்டிய இந்தத் தனியான சந்தர்ப்பத்தில், அவர் விட்டுக் கொடுக்க முடிவு செய்யலாம். ஏனெனில், அத்தீர்மானத்தைக் கொண்டுவரும் செயலகத்தின் வெளி ஆதரவால் உள்ள அரசியல் பலத்தை அவர் அறிந்திருக்கிறார். அண்மையில் நிகழவிருக்கும் செயலுக்காகத் தமது பொதுஜனத் தொடர்புச் சிப்பந்திகளை அவர் எந்த நேரத்திலும் விழிப்பாக இருக்கச் செய்யவேண்டும்.

தன்னலக்குழுக்களிடையே மிகவும் திருப்தியான உடன்பாட்டை ஏற்படுத்துவதற்கும், அல்லது எதிரெதிரான நலன்களுக்கு அளவான சலுகைகள் அளிப்பதன் மூலம் மிகுதியான ஆதரவைப் பெறுவதற்கும், பிறகு ஆட்சியாளரானவர் தாம் நடவடிக்கை எடுப்பதற்கு முன்னால் இன்னொரு முறை தன்னலக் குழுக்களின் தலைவர்களை ஒன்று சேர்த்துக் கொண்டுவர விரும்பலாம். இதை அவர் செய்தால் பொதுஜனக் கருத்துவேறுபாட்டின் பயத்தினால் புதுத் திட்டத்தைச் சில சமயங்களில் கைவிட வேண்டியது விரும்பத் தக்கது என்று அவர் காண்பார். நேர்மாறாகப் புதுத் திட்டத்திற்கு ஏராளமான ஆதரவு இருந்தாலும்கூட முக்கியத் தன்னலக்குழுக்கள், அல்லது மற்ற ஏஜென்சித் தலைவர்கள், தனியான சட்டசபை அங்கத்தினர்கள் ஆகியவர்களோடு தமக்குரிய செயல்முறைத் தொடர்புகள் காரணமாகவோ அல்லது தமக்குரிய திடமான நம்பிக்கை காரணமாகவோ புதுத்திட்டத்திற்கு அதிக ஆதரவுச் சூழ்நிலை இருந்தாலும்கூட, அதன்மீது ஆட்சியாளர் ரத்ததிகாரம் பயன்படுத்துமாறு நேரிடலாம். மேலும் அவருடைய சிந்தனையானது தலைமை நிர்வாகியின் தேவைகளினாலோ அல்லது பாதக விளைவுகளைத் தாம் எதிர்பார்ப்பதாலோ பாதிக்கப்படும்.

கொள்கைப் பிரரேபணை சட்டமாக இயற்றப்படுவதற்குத் தலைமை நிர்வாகியின் ஆணை தேவைப்பட்டால், ஆட்சியாளரானவர் அந்த வரையப்பட்ட ஆணை மேல்மட்ட விளக்கச் செய்முறையை அடையும்போது வரும் பலவிதமான எதிர்ப்புகளை ஆழ்ந்தாராய வேண்டும். இந்த மட்டத்தில் சச்சரவு நடக்க வாய்ப்பிருப்பதால் இதை முதலில் தாம் தலைமை நிர்வாகியோடு கலந்து பேச வேண்டுமா அல்லது மந்திரிசபைக் கூட்டத்தில் சமர்ப்பிக்க வேண்டுமா என்பதை ஆட்சியாளர் முடிவு செய்யவேண்டும். மேலும், இங்கு

வேற்றுமைகளைப் போக்குவதற்கும், சரிக்கட்டுவதற்கும் வழிவகுக்க வேண்டும். இந்த நீண்ட தொடரான செய்கைகளின் முடிவுப் பொருள் கள அலுவலகத் தலைவர் ஆரம்பத்தில் எண்ணியதற்கு முற்றிலும் மாறுனதாகக் காட்சி தரலாம்.

எவ்வாருயினும், இது மிகத் தெளிவாகத் தெரிகிறது. ஆட்சிக் கொள்கை ஆக்கமானது ஒரே சீராயுள்ள அதிகாரவர்க்கத்தினர் அல்லது பொறுப்புள்ள ஆட்சியாளர் ஆகியோரின தனியான ஒரு செயலாகச் சுருக்கப்படவில்லை. அது பலதரப்பட்ட குழுக்களிடையோ ஏற்பட்ட உடன்படிக்கைகளால் படிப்படியாக வளர்ந்த ஒருபல் பொருள் திரளாகும். அந்த உடன்படிக்கைகள் எஞ்சிய தீர்வுகாணுத சச்சரவுகளை மிஞ்சக்கூடிய அளவுக்குப் பரந்து திடமானவைகளாக இருக்கின்றன. இது பல சந்தர்ப்பங்களில் கட்டாயமாக மந்தமாகச் செல்லும் ஒரு செய்ம்முறையாகும். ஆனுல், இச் செய்ம் முறை மிகவும் பாதுகாப்பான முறையில் செல்கிறது. இது கொள்கைப் பிரரேபணை கள் கூடுதல் புறக்கணிப்பதற்கு இயங்கும் ஒரு முறையுமாகும். இவைகளெல்லாமிருந்தும், இச்செய்ம்முறை சட்டமன்ற செய் முறைக்கு எவ்விதத்திலும் குறைந்ததல்ல. இது அதேமாதிரியான தடுப்புகளுக்கும் முட்டுக்கட்டைகளுக்கும் உட்பட்டிருக்கிறது.

17. நடைமுறையால் அரசாங்கம்

1. நடைமுறையின் தன்மை ;—கடமைகளும் கட்டுப்பாடுகளும்

நடைமுறையின் பொருள் : இதை எழுதுகையில் இலையுதிர் காலம்; கல்லூரி, பெயர்ப் பதிவு செய்யும் குழப்பத்திலிருக்கிறது. பெயர்ப் பதிவு செய்யும் சமயத்தில் ஒருவன் குழப்பத்தை எதிர்பார்க்கிறான். வழக்கமாகச் செய்யும் வேலைகள் சீர்குலைகின்றன. நிறையக் கியூ வரிசைகள் காத்து நிற்கின்றன. பெயரேடுகள், அறிவுறுத்தும் தாள்கள் இவைகளிலுள்ள கடுமையான உரைநடைகள் புதிராக இருக்கின்றன. பல்வேறு வண்ணத்திலும் உருவத்திலுள்ள புரியாத நமூனுக்களைப் பூர்த்தி செய்தல் நடக்கிறது. அவசியமான கையொப்ப வேட்டை நடைபெறுகிறது. முன்பு அறிந்திராத கட்டிடங்களும், புதிய வகுப்பறைகளும் தேடப்படுகின்றன. காலமும் சக்தியும் வீணாகின்றன என்ற எண்ணமும், ஓரளவு உறுதியில்லாத தன்மையும், ஏமாற்றமும், பலமான மன எழுச்சியும் அங்கு நிலவுகின்றன. படிப்படியாக அந்தக் குழப்பம் தணிந்து, புதிய நாள் முறைப் பழக்கங்கள் நிலைநாட்டப்படுகின்றன. பேராசிரியர்களும் மாணவர்களும் ஒருவரை ஒருவர் தெரிந்து கொண்டு புதிய நிலைமைக்குப் பழக்கமாகிறார்கள். ஆயினும் பெயர்ப் பதிவுக் காலத்தில் செய்த சில முடிவுகள் தவறானவையென்றோ அல்லது தவறாகப் போதிக்கப் பட்டனவென்றோ நிறுவப்படும். முன்னால் செய்யப்பட்ட முடிவுகளில் சில மாணவனின் அல்லது பேராசிரியரின் பிற்கால வாழ்க்கைமுறையை நன்மைக்காகவோ அல்லது தீமைக்காகவோ முக்கியமான வழியில் தீர்மானம் செய்ததாகத் தோன்றும்.

ஆழ்ந்து சிந்தித்தால் பதிவு செய்த வாரத்தின் அனுபவத்தில், இந்த அத்தியாயத்தில் விவாதிக்கப்படும் பல விவரங்களின் உதாரணத்தைக் காணலாம். சுருக்கமாக, இந்த அத்தியாயத்தில்

விவாதிக்கப்பட்டிருப்பது எங்கோ இருக்கிற அரசாங்க அலுவலகத்தி லுள்ள ஏதோ ஒன்ருக இருக்கவேண்டுமென்ற கட்டாயமில்லை. ஆனுல், தற்கால சமூகத்தில் வாழும் ஓரளவு எல்லாருடைய பொது அனுபவத்தைப்பற்றிய ஒன்றுதான் விவாதிக்கப்பட்டிருக் கிறது. மனித நிறுவனத்தின் நடைமுறைப் பாகத்தை உணர்ந் திருப்பது அவசியமாகும். ஆனுல், அதை விளக்குவதற்கும் பகுப் பாய்வதற்கும் முன்னர்ப் பதிவு செய்து தன் அனுபவத்தைப் பற்றிக் கொஞ்சம் சிந்தித்துப் பார்ப்பது பயனுடையதாக இருக்க லாம். முதலாவதாக, இதற்கு முந்திய காலத்தில் நிலைநாட்டப் பட்ட ஒரு முன்மாதிரி இருக்கிறது. அதனுல் என்ன செய்ய வேண்டுமென்று மக்களுக்குப் பிறகு தெரியும். அட்டவணைகள், இடங்கள், காகிதத் துண்டுகள், முகங்கள், தனி நபர்களின் நடத்தைகள் இவைகளோடு நெருங்கிய பழக்கம் அங்கு இருந்தது. காலப் பிரிவின் இறுதியும் பதிவுசெய்தல் வேலையும் ஒருவிதத்தில் மாறுபாடுகள் செய்கின்றவைகளாக இருக்கின்றன. அதன் நோக்க மானது ஒரு மாதிரியை அழித்துவிட்டு வேருன்றை நிலைநாட்டுவ தாகும். என்ருலும், அதில் கீழாக அமைந்த ஒரு தொடர்ச்சியும் அங்கு இருக்கிறது. எல்லா மாதிரிகளும் ஏதாவதொரு வழியில் மாறுவதில்லை. உதாரணமாக மேற்கல்வியானது ஸ்பானிய மொழிக் குப் பதிலாக முக்கோண இயலின் மூலம் (Trigonometry) நடை பெறுகிறது.

மாற்றத்தையும் தொடர்ச்சியையும் ஒரே சமயத்தில் எப்படிச் சிறப்பாகப் பெறலாம் என்பதை யாராவது சிந்தித்துப் பார்க்க வேண்டும். திட்டமிட்டது அறிவாற்றலுடையதாக இருந்தால் பதிவு செய்யும் காலமானது மிக விரைவாகவும், சக்தி விரய மாகாமலும் நடக்கும். அப்பொழுது ஏமாற்றமும், சீற்றமும் குறை வாக இருக்கும். மேலும், மாணவர்களுக்கும் கல்விக் குழுவுக்கும் கல்லூரிக்கும் சமூகத்திற்கும் நன்மை பயக்கிற முடிவுகளை அப் பொழுது செய்யலாம். நடைமுறையானது நிறுவன நடவடிக்கை யின் வழக்கமான கூறுகள் சம்பந்தப்பட்டதாகும். ஆனுல், அதோடு இந்த வழக்கமான கூறுகளை மாற்றுவதற்கான வழிகளையும் நடை முறை என்று சொல்லலாம்—சுருக்கமாக—நடைமுறைகளை மாற்று வதற்கான நடைமுறைகளாகும்.

இப்பொழுது நாம் நடைமுறைக்கு விளக்கம் சொல்ல முயை லாம். 'ஒரு நிறுவனத்தின் விவகாரங்களை நடத்துவதில் ஒன்று சேர்ந்து வேலை செய்வதற்காக விதிக்கப்பட்ட அல்லது வழக்கமான வழியை ஆட்சி நடைமுறை எனலாம்.' மூன்று முக்கிய சிறப்புக் கூறுகளை இதில் கவனிக்கவேண்டும். (1) வரையறை செய்த

அல்லது வழக்கமான முறையில் தொழிலைத் திரும்பச் செய்தல் (2) பல்வேறு நடவடிக்கைகளை ஒரு விரிவான மாதிரியாக இணைத்தல் (3) நடைமுறைகளின் கடமைகளும் கட்டுப்பாடுகளும் குறிக்கோள்களை அடைவதில் ஒரு கவனம் வைத்துப் பரிசீலனை செய்யப்படவேண்டும்.

நடைமுறையின் பங்கு: உளநூல் வல்லுநராகிய வில்லியம் ஜேம்ஸ், வழக்கத்தைச் 'சமூகத்தின் சிறந்த பறக்கும் சக்கரமாகக்' குறிப்பிட்டிருக்கிறார். முதலில் நிறுவனத்தினுடைய வும் ஆட்சியினுடையவும் பறக்கும் சக்கரமாக நடைமுறையைப் பொருத்தமாகக் கருதலாம். ஒரு நபருக்கும் மற்றொருவருக்கும்; ஒரு நிறுவன அலகுக்கும் மற்றொன்றிற்கும்; ஒரு செய்ம்முறைக்கும் மற்றொன்றிற்கும்; ஒரு கைத்திறமை அல்லது தொழில் நுணுக் கத்திற்கும் மற்றொன்றிற்கும்; ஒரு தொழிலுக்கும் மற்றொன்றிற் கும்; ஓர் இடத்திற்கும் மற்றொன்றிற்கும்; நிறுவனத்திற்கும் பொதுமக்களுக்கும்—இவைகளின் எல்லாக் கலப்புகளுக்கும் பரிவர்த் தனங்களுக்கும் இடையேயுள்ள வழக்கமான தொடர்புகளாகவும் நடவடிக்கைகளுமாக நடைமுறையை நாம் கருதவேண்டும். தபால் களைப் பிரித்தல், அனுபுதல், விநியோகித்தல், செயல்கள் பதிவு செய்தல், கணக்குகள் தணிக்கை செய்தல், லைசன்சுகள் வழங்குதல், வழக்குகள் தொடருதல், மறுப்புகளைக் கேட்டல், உணவு பரி சோதித்தல், வரவு செலவுத் திட்டங்களை மறுஆய்வு செய்தல், வரி வருமானத்தைச் சரிபார்த்தல், தகவல் சேகரித்தல், சரக்குகள் கொள் முதல் செய்தல், சொத்துகளை மதிப்பீடு செய்தல், விசாரணைகளுக்குப் பதிலிறுத்தல், ஆணைகள் பிறப்பித்தல், விசாரணை செய்தல்—இவை போன்ற முடிவில்லாத அரசாங்கத்தின் அன்றாட வேலையானது நடைமுறையின் மூலமாகச் செய்யப்படுகிறது.

நடைமுறையைச் சரியாக உபயோகித்தால் மிகுதியாகத் தனிச் சிறப்பெய்துவதற்கும் மிகவும் திறமையான வேலைப்பிரிப்பைப் பெறு வதற்கும் வழிசெய்கிறது. நடைமுறையானது உழைப்பைப் பிரிப்பது மாத்திரமல்லாமல் பொறுப்பையும் பிரித்து நிலைப்படுத்து கிறது. அமைதியை நிலைநாட்டுவதற்கும், ஒழுங்கு முறை, தொடர்ச்சி, பின்வருவதை முன்னதாக அறியும் தன்மை, கட்டுப் பாடு, உத்தரவாதம் ஆகியவைகளைப் பெறுவதற்கும் நடைமுறை யானது ஒரு வழியாகும். நிறுவன உறுப்பினர்களைப் போதுமான அளவு கட்டுப்படுத்துவதற்கும், அவர்களுடைய அலுவல் முறை நடவடிக்கைகள் நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களுக்கு உதவுகிறதா என்பதைத் தீர்மானப்படுத்துவதற்கும் நடைமுறை ஒரு வழியாக இருக்கிறது. இதன்மூலம் உறுப்பினர்களின் சொந்த நோக்கங்கள்

நிறுவனக் குறிக்கோளோடு ஒத்திருக்கின்றனவா என்பதையும் உறுதிப் படுத்தலாம்.

நடைமுறையானது பொதுத்துறை ஆட்சியின் தனித்தன்மை வாய்ந்த ஒரு கூறன்று. பல நடைமுறைகள் தனித்துறை ஆட்சி அல்லது பொதுத்துறை ஆட்சியினுல் சமமாகப் பயன்படுத்தக் கூடியவைகளாகும். தனியார் துறையிலும் பொதுத்துறையிலும் 'சிவப்பு நாடா', காலத்தை வீணுக்குவதோடு, பாதிக்கப்பட்டவர்களுக்குத் தொந்தரவையும் கொடுக்கக்கூடும். விற்பனைச் சீட்டு இல்லாமல் கொள்முதல் பொருளைப் பரிவர்த்தனை செய்ய முயன்றவராலும் அல்லது சரியான ஆளடையாளமில்லாமல் ஒரு செக்கைப் பணமாக மாற்ற முயன்றவராலும் இதற்குச் சான்று கூறமுடியும்[1].

நடவடிக்கையின் சட்டங்களாக நடைமுறைகள் : ஒரு விதத்தில் ஒரு நிறுவனத்தின் நடைமுறைகளை அதன் உறுப்பினர்களுக்குப் பயன்படுத்தப்படும் சட்டங்களாகவும், நிறுவனத்தின் அதிகாரத்தையும் நடவடிக்கைகளையும் சார்ந்து வேறுபடும் விதங்களில் வெளியாட்களுக்குப் பயன்படுத்தப்படும் சட்டங்களாகவும் கருதலாம். ஒப்புமையைவிடக் கூடுதல் இதில் உள்ளடங்கியிருக்கிறது. நடைமுறைகளெல்லாம், அரசியலமைப்பு, சட்டம், வழக்கு மன்றத்தீர்ப்பு ஆகியவைகளினுல் நடைமுறைகளானது வரையறை செய்யப்பட்டிருக்கின்றன என்ற அளவுக்கு அவை சட்டங்களாகவே இருக்கின்றன. அவைகளை அப்படியே நிறைவேற்றவும் செய்வலாம். எப்படியாயினும், பெரும்பாலான நடைமுறைகள் நிறுவனத்தால், அதன் உறுப்பினர்களின் வேலைத் தொடர்புகளை ஒழுங்குபடுத்துவதற்காக ஏற்பாடு செய்த ஒழுக்கத்தின் முறைகளேயாகும். இந்த ஒழுக்க முறைகள் சட்டத்தோடு ஒத்திருக்கவேண்டும் என்பதனுலும், பொதுத்துறை ஏஜென்சிகளின் இறுதி நோக்கம் சட்டத்திற்கு வன்மையளிக்கவேண்டியது என்பதாலும் இந்த ஒழுக்க முறைகள் பொதுவாகச் சட்டமல்ல. அவைகளை நிறைவேற்றுவதற்குள்ள இசைவாணைகள் ஆட்சித் துறையைச் சார்ந்தனவாகும்.

சட்டத்தைப்போல நடைமுறையும் எழுதப்பட்டோ எழுதப்படாமலோ இருக்கலாம். நடைமுறையைப் பகுப்பாய்வுசெய்வதற்கும் மாற்றுவதற்கும் நன்ருக வளர்ச்சியடைந்த பெரிய ஏஜென்சிகளில் தனிப் பயிற்சி பெற்ற நிறுவன அலகுகள் இருக்கின்றன. வளர்ச்சியடையாத சிறு நிறுவனங்கள் எழுதப்படாத வழக்கத்தைக் கூடுதலாக நம்பியிருக்கும். எந்த நிறுவனம் பெரிதானுலும் சிறிதானுலும்

[1] For an interesting and amusing comparison of public and private "red tape", see Appleby, Paul H., "Big Democracy" ch. 6. New York : Knopf 1945.

வழக்கமும், ஆட்சியின் நேர்மை, குற்றம் இவைகளின் நடப்புக் கருத்துக்களும் மிகவும் முக்கியமானவை. சில எழுதப்பட்ட நடை முறைகள் நேர்மையான முறையில் தயாரிக்கப்பட்டு உயர்வான அதிகாரியினுல் சரியாகக் கையொப்பமிடப்பட்டிருந்தாலும், சில சட்டங்களையும் அவசரச் சட்டங்களையும்போல, அவைகள் மீறப் படுவதின் மூலமே மதிக்கப்பட்டு வருகின்றன. அவைகள் மிகவும் கீழான முறையில் எழுதப்பட்டிருப்பதால் படிக்கப்படாமலோ புரியப் படாமலோ இருக்கின்றன ; அல்லது உண்மைக்கு மிகவும் புறம்பான தாயிருப்பதால் அவை முக்கியமானவையாக ஏற்றுக்கொள்ளப் படவில்லை ; அல்லது அவைகள் ஆட்சி நெறியின் வழக்கத்திலிருக்கிற கருத்துக்களுக்கு எதிர்மாருகவும் நிறைவேற்றுவதற்கு முடியாதன வாயும் இருக்கின்றன. இதற்கு நேர்மாருகச் சில நடைமுறைகள், அவசியமில்லாத காரணத்தாலோ அல்லது அப்படிச் செய்வது காரியத் திறமையுடையதல்லாததாலோ, எழுதப்படாமலேயே வழக்கத்தால் நன்ருக வளர்ச்சியடைந்து பக்தியோடு பின்பற்றப்பட்டு வரலாம். 'நிலையான மதிப்புள்ள செயல்படும் நடைமுறை' (Standard Operating Procedure) ஒரு புத்தகத்தில் எழுதப்பட வேண்டிய கட்டாய மில்லை.

மேலும் சட்டத்தைப்போல, பல்வேறு மட்டங்களில் நடைமுறை ஏற்படுத்தப்பட்டிருக்கிறது. ஒரு நிறுவனமானது அதன் முழுமைக் குமோ அல்லது சில அல்லது கூடுதல் அங்கங்களுக்குப் பயன்படும் வகையிலோ நடைமுறைகளைக் குறிப்பிடலாம். உறுப்புக்கள், உயர் நிறுவன அலகினுல் குறிப்பிடப்பட்ட நடைமுறையோடு அல்லது சட்டத்தோடு முரணுக இல்லாத விவேகமான நடைமுறைகளைப் பொதுவாக ஏற்றுக்கொள்ளலாம். பெரிய நிறுவனத்தின் நடைமுறை களின் அமைப்பானது ஒரு குழந்தையின் இணைக்கப்பட்ட மரக்கட்டை களை ஒத்திருக்கிறது. அதற்கேற்பக் 'கீழ் வரிசையிலுள்ள மனிதன்' பற்பல, ஒரு வேளை ஏராளமான, நடைமுறைப் படலங்களின்கீழ்ச் செயல் புரிகிருன். இது ஒரு கொடுமை என்று கருதப்படாமலிருந் தால், அவன் உணர்ச்சி வசப்பட்டவனுக இருந்தாலொழிய, இந்தச் சுமைக்குப் பழக்கப்பட்டு அதைத் தனக்குச் சொந்தமான ஒன்ருகப் போற்றவும் செய்கிருன் என்று சொல்லலாம்.

நிறுவனத்தின் உடற்கூறு நடைமுறை: மற்ருெரு நோக்கில் நடைமுறையை 'உடற்கூரு'க் கருதலாம். அப்படி யிருப்பதால் முறைப்படியான நிறுவன அமைப்பின்—கருத்தளவில் தவிர — பரிசீலனைகளிலிருந்து நடைமுறையானது பிரிக்கப்பட முடியாததாகும். உடற்பகுப்புமுறையும் உடற்கூறும் ஒரே பொருளின் வெவ்வேருன தன்மைகளேயாகும். தொழில்கள்

செய்யாத அமைப்பு அர்த்தமற்றதாகும். அதுபோல அமைப்பில்லாமல் தொழில் செய்யமுடியாது. நிறுவன அமைப்புக்களை 'அதன் கடமையாகும்,' 'விவரம் அறிவிக்கும்,' 'பொறுப்புடையனவாக இருக்கின்றன,'—இவ்வாறு நடைமுறையின் சொற்றொடர்களினுல் விளக்கலாம். பதிலாக நிறுவன அமைப்போடு—'ஆட்சிப் பிரிவிலிருந்து பெற்றவுடன்,' 'சரியான மாவட்ட அலுவலகத்திற்கு அனுப்பப்படும்' இவ்வாருன சொற்றொடர்களால்—நடைமுறைகள் இணைக்கப்படுகின்றன.

கையாளும் திறமைகளுக்கிடையேயுள்ள தொடர்புகளின் அமைப்புக்களே நிறுவனங்களாகும். மிகவும் நன்ருக வளர்ச்சியடைந்த உத்தியோகத் திறமைகளுக்கு அல்லது நூலியல் திறமைகளுக்கு, நடைமுறையானது அத் திறமைகளை நிறுவனத்தோடும் அதன் நோக்கங்களோடும் ஒன்றுசேர்க்கும் பணியைச் செய்கிறது. எப்படியாயினும், அது உத்தியோகத்திற்குரிய நூலியல் ஆள் தொகுதியின் திறமைகளை அல்லது தொழில் நுணுக்கங்களைப் பெறவோ அல்லது அவ்வளவாக பாதிக்கவோ இல்லை. ஒரு சட்ட நியாயத்தைத் தயார் செய்தல், ஒரு தாவர நோயைப் பராமரித்தல், அல்லது தாதுச் சுவடுகளுக்காக உணவைப் பகுத்தாய்தல் இவைகளெல்லாம் மிக்க வாறும் ஆட்சித்துறை ஆதிக்கத்திற்குப் புறம்பான விதிகளால் ஆளப்பட்டு வருகின்றன. எப்படியாயினும், தனிப் பயிற்சியுடைய திறமைகளின் அளவுகோலைப் பயன்படுத்தினுல் இது கூடுதல் உண்மையற்றதாகிவிடும். முடிவில் 'ஆட்சி' நடைமுறையானது ஒரு தனி நபர் செய்யும் ஏதாவது தனிப் பயிற்சியுடைய தொழிலோடு ஒன்றுசேர்கிற ஓர் இடத்தைக் காண்கிருேம். தரம் பிரித்தல், சரக்கை மூட்டையாகக் கட்டுதல், பாரம் ஏற்றுதல், இவைபோன்ற செய்முறைகள் முழுவதும் நடைமுறை, பகுப்பாய்வு, அபிவிருத்தி ஆகியவைகள் அவைகளின் முழுமையான தன்மையில், மேம்பாட்டினுடையவும் நடைமுறைப் பகுப்பாய்வினுடையவும் நன்ருக வளர்ந்த நுணுக்கங்களுக்கு உட்பட்டிருக்கின்றன.

நிறுவன மரபாகிய நடைமுறை: மற்றுமொரு நோக்கில் நிறுவனத்தின் நடைமுறைகளை அதன் 'வழக்கங்களாக'க் கருதலாம். வழக்கங்கள் என்பது திரும்பத் திரும்ப நடக்கும் செய்கைகளாகும். இச் செய்கைகள் கூடுதலளவு ஒரு மனிதனின் ஆளுமையையும் குணத்தையும் பாதிக்கவும் வெளிப்படுத்தவும் செய்யும். அதுபோலத் திரும்பத் திரும்ப நடக்கும் நடைமுறைகள் கூடுமான அளவு ஒரு நிறுவனத்தின் ஆளுமையையும் குணத்தையும் தெளிவாகக் காட்டவும் உருவாக்கவும் செய்கின்றன. வழக்கங்களும் நடைமுறைகளும் அன்ருட வாழ்க்கையை வழக்க முறையாக்கி, நிலைக்கச் செய்

கின்றன. அதோடு உடனடியான லட்சியத்தை அடைவதற்கு அவைகள் உதவி புரிவதோடு புதுமை அல்லது உயர்ந்தவற்றைச் சமாளிப்பதற்கு ஆற்றலை வெளியிடுகின்றன.

வழக்கத்திற்கு அதன் இயல்பான நன்மைகள் இருப்பதுபோல இயல்பான தீமைகளும் இருக்கின்றன. இங்குதான் நடைமுறையின் முக்கிய எல்லை வரம்புகள் வெளியாகின்றன. ஏனெனில், வழக்கங்களுக்கு நடைமுறைகள் ஒப்புமையாக இருப்பதுமட்டுமல்லாமல், அதற்கு மேலும் ஒரு தனி நபருக்கு ஒரு நடைமுறையானது பெரும்பாலும் ஒரு வழக்கமாகவோ அல்லது தொடர்ச்சியான வழக்கங்களாகவோ ஆகிறது. இவ் வழக்கங்கள் சொந்த வாழ்க்கையில் வளர்ச்சியடைந்த வழக்கங்களிலிருந்து உடற்கூற்று நூல்படி வித்தியாசமானதல்ல. இவ்வாறுக ஒரு நடைமுறையில் குறிப்பிட்ட சில பாத்திரங்களைத் தரம்பிரித்து அனுப்புகிற வேலையைச் செய்யும் ஒரு குமாஸ்தா மனத்தினுடையவும் தசையினுடையவும் இணைப்புப் படிவங்களை வளர்க்கிறுர். இப்படிவங்கள் இரண்டாவது காரிய காரணத்துவமாக ஆகும்.

வழக்கத்தின் குறைபாடுகள் முழு மனிதனையும் கவரும் அதன் மனச் சார்பிலிருக்கின்றன. திரும்பத் திரும்பச் செய்யும் செய்கைகள் உள்ளத்திற்கும் உடற்கூறுகளுக்கும் திருப்தியை அளிக்கின்றன. இதனுல் வழக்கங்கள் அதற்காகவேயாகிச் சிந்தனைக்கு உதவி செய்வதற்குப் பதிலாக அதன் மாற்ருகிவிடுகின்றன. 'வழக்கமாகிய ரொட்டி' விரிந்து இறுகி, மாறுபட்ட சந்தர்ப்பங்களுக்குத் தகுதியாவதைத் தடை செய்கிறது. வழக்கங்களை அல்லது நடைமுறைகளை, நோக்கங்களை அடைவதற்கான வழிகளாக ஆகும்படிச் செய்வதற்குப் பதிலாக, அவைகளையே நோக்கங்களாக ஆகும்படி அனுமதித்ததனுல் இப்பொழுது உயிருள்ள விசித்திரப் பொருளாகிவிட்ட ஒரு நிறுவனத்தையோ அல்லது ஒரு மனிதனையோ எதிர்ப்பது வழக்கமான அனுபவமாக இருக்கிறது.

2. நடைமுறைகளும் பொதுத்துறை ஆட்சியும்

சட்ட ஆதிக்கம்: நிறுவனமானது பொதுத்துறையைச் சார்ந்ததாக இருந்தாலும், தனியார் துறையைச் சார்ந்ததாக இருந்தாலும் அதன் நடைமுறைக்கு வித்தியாசப்படாத ஓரினக் குணங்கள் இருக்கின்றன என்றுலும், பொதுத்துறை ஆட்சியின் குறிக்கோள்களும், அதை நடைபெறச் செய்கிற நிபந்தனைகளும் தனிப்பட்ட நடைமுறைக் கடமைகளையும் பிரச்சினைகளையும் தோற்றுவிக்கின்றன. அமெரிக்கப் பொதுத்துறை ஆட்சியானது தற்கால நாடுகளிலுள்ள சட்ட அமைப்புக்களில் மிகவும் சிக்கலான ஒரு சட்ட அமைப்பின்

கீழ்ச் செயல்பட்டுக்கொண்டு பரந்ததும், வெவ்வேருனதும், புரிய முடியாததுமான குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு முயலுகிறது. இதை அது, நிறையப் பலதரப்பட்ட மக்களோடும் நிகரற்ற சிக்கலை உடைய ஒரு பொருளாதார அமைப்பின் மத்தியிலும் இடைவெளிவிட்டு நீண்ட நாட்களாகச் செய்கிறது.

குறிப்பிட்ட ஏஜென்சிகளைத் தோற்றுவிக்கவும் வழிகாட்டவும் செய்கின்ற சட்டங்களில், பொதுத்துறை ஆட்சியின் பரந்த, வெவ்வேருன, சில சமயம் புரியாத குறிக்கோள்கள் எழுதப்பட்டிருக்கின்றன. எவ்வாருயினும், அதன் அடிப்படைச் சட்டத்தில் குறிப்பிடப்பட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதில் ஓர் ஏஜென்சியானது அந்தச் சட்டத்தால் மாத்திரம் தூண்டப்படவும் வழிகாட்டப்படவுமில்லை. சட்டம் ஓர் அரசாங்கப் பொருளாதலால் அதன் செயல்கள் வேறு பல சட்ட அங்கங்களால் கட்டுப்படுத்தப்படுகின்றன. இந்தச் சட்ட அங்கங்கள் அடிப்படைச் சட்டத்துக்கு ஏதாவது ஒரு வழியில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. அமெரிக்கப் பொதுத்துறை ஆட்சியின் அரசியலமைப்புக்குட்பட்ட சட்ட அமைப்புப் பெருஞ் சிக்கலுடையதாக இருப்பதனுல் மேல்குறிப்பிட்ட சட்ட அங்கங்கள் நிறைய இருக்கின்றன.

பொதுமக்களைப் பாதிக்கிற செயல்களுக்கான சிக்கல் நிறைந்த நம்முடைய சட்ட அமைப்பின் அடிப்படை முக்கியத்துவம் ‘சட்ட ஆதிக்கத்தின்’ கருத்தில் முக்கியமாகப் பொதிந்திருக்கிறது. அரசாங்கச் செயல்கள் தன்முனைப்பாக இல்லாமலிருந்தாலும் அவைகள் சட்டத்திற்குட்பட்டும் சட்டத்தின் விளைவாகவும் இருக்க வேண்டுமென்பது ‘சட்ட ஆதிக்கத்தின்’ கருத்தாகும். இந்தப் பொதுவான கருத்து, பல நூற்றுண்டுகளாக மேலைநாட்டு நாகரிகத்தின் மரபுகளில் பதிந்து கிடக்கிறது. ஆதலால் இது எவ்வகையாலும் அமெரிக்காவின் ஒரு தனிச் சிறப்பு வாய்ந்த சொத்து அன்று. எப்படியாயினும், அநேக பல கூறுகள் இதற்கு ஒரு விரிந்த ஸ்தாபன உருக்கொடுப்பதற்கு ஒன்று சேர்ந்திருக்கின்றன. சில சமயங்களில் நீதியின் முடிவுகளையே தடுக்கும் அளவுக்கு அவ்வளவு விபரீதமாக விரிவடைந்திருக்கிறது. சட்ட ஆதிக்கத்தோடு பொதுத்துறை ஆட்சியின் தொடர்பானது பல நூல்கள் எழுதுவதற்குப் பொருளாக இருக்கிறது. இது இப்போதுள்ள சர்ச்சையின் பொருளல்ல.[2] பொதுத்துறை ஆட்சியில் தேவைப்படும் உடன்பாட்டு மாதிரியின் சில முக்கியக் கூறுகளையும், அந்த மாதிரியை அடைவதற்கான நடைமுறையின் பங்கையும் குறிப்பிடல் இங்குப் போதுமானது.

[2] 23ஆம் அத்தியாயம் பார்க்க “நீதிமன்றச் சோதனை.”

ஒவ்வொரு ஆட்சித்துறை — ஆட்சிச் செயலும் — தேசியச் செயல், இராச்சிய செயல் அல்லது தலச்செயல்—வழக்கு மன்றங்களால், இறுதியாக உயர்நீதி மன்றத்தால் விளக்கந்தரப்பட்ட அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் அரசியலமைப்புக்கு ஒத்திருக்க வேண்டும். அத்துடன் ஓர் இராச்சியத்தினுடையவும் தலத்தினுடையவும் ஆட்சிச் செயல்கள், இராச்சியத்தின் அரசியலமைப்பையும் சம்பந்தப்பட்ட சமுதாயத்தின் உயிர்நாடியான சட்டங்களையும் ஒத்திருக்க வேண்டும். ஆட்சிச் செயல்கள் அரசியலமைப்பின் அங்கங்களோடு இசைந்திருக்க வேண்டுமென்பது மாத்திரமல்ல, அவைகள் சம்பந்தப்பட்ட அரசியலமைப்பின்கீழ் இயற்றப்பட்ட சட்டங்களையும் ஒத்திருக்கவேண்டும்.

சுதந்திரத்தையும் சமத்துவத்தையும் பாதுகாத்தல் : அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் அரசியலமைப்பும், பல்வேறு இராச்சியங்களின் அரசியலமைப்புகளும், கூட்டரசு, இராச்சியம் இவைகளின் சட்டங்களும், நேர்மையற்ற தன்முனைப்பான செயல்களிலிருந்து குடிமக்களைப் பாதுகாப்பதற்கான சட்ட அங்கங்களை உட்கொண்டிருக்கின்றன. அதாவது, இந்தச் சட்ட அங்கங்கள் சட்ட ஆதிக்கத்தை அதன் நேர்மையான உட்கருத்திலும் அதன் உண்மைப் பொருளிலும் உறுதிப்படுத்துவதற்காக இருக்கின்றன. சட்ட ஆதிக்கத்தின் நேர்மையான உட்கருத்து, உண்மைப் பொருள் என்ன ? சுதந்திரம், சமத்துவம் என்று சுருக்கமான ஒரு பதிலைச் சொல்லலாம். சுதந்திரத்தைப் பொறுத்த அளவில், கூட்டரசு, இராச்சியம் ஆகிய இவைகளின் அரசியலமைப்புகளும், சட்டங்களும், அரசாங்கச் செயலால் தனி நபர்கள்மீது குறிப்பிட்ட தடைகள் சுமத்தப்படமாட்டா என்ற உத்தரவாதத்தைக் கோருகின்ற சரத்துக்களால் நிரப்பப் பெற்றிருக்கின்றன. அல்லது அப்படியே சுமத்தப்பட்டாலும், அத் தடைகள் 'ஏற்றச் சட்டச் செய்முறைகள்' (Due Process of law) போன்ற சில குறிப்பிட்ட முறையிலேயே நடைபெறும் என்ற உத்தரவாதத்தைக் கோருகிற சட்ட அங்கங்கள் நிறைய இருக்கின்றன. கருத்து வெளியீட்டுரிமையை உத்தரவாதமளிக்கும் சரத்துக்கள் அல்லது குற்றம் சுமத்தப்பட்டவர்களின் உரிமைகளைப் பாதுகாப்பதற்காகக் குறிக்கப்பட்ட வழக்குமன்ற நடைமுறை விதிகள் எடுத்துக்காட்டுகளாக இருக்கின்றன. சமத்துவத்தைப் பொறுத்த அளவில், அரசியலமைப்புகளும் சட்டங்களும், அதே மாதிரி, சரத்துக்களால் நிரம்பியிருக்கின்றன. எல்லா மக்களும் அரசாங்கத்தால் சமத்துவமாக நடத்தப்படுவார்களென்றும், அல்லது தரங்கள் ஏற்படுத்தப்பட்டால் அத் தரங்களுக்குள் சமமாக நடத்தப்படுவதோடு நியாயமானதாக இருக்குமென்றும் உறுதியாக்குவதற்கு அந்த சரத்துக்கள் முயலுகின்றன

இவ்வாறுக் சட்டங்களின் சமமான பாதுகாப்பை எல்லோரும் பெறுவதற்கான சரத்துக்கள் இருக்கின்றன.

சட்ட ஆதிக்கத்தின் தேவைகளெல்லாம் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்கு நடைமுறையானது பல விதமான வழிகளில் சேவை செய்கிறது. பல்வேறு மாதிரி கலந்தாலோசிப்பதும், மறுஆய்வு செய்வதும் மிகவும் முக்கியமான வழிகளாகக் கருதலாம். ஏஜென்சியின் உட்புறமும் ஏஜென்சிகளுக்கிடையிலும் அரசாங்கத்திற்கு வெளியிலும் நடைபெறுகிற நேர்முறை வழியான கலந்தாலோசனையானது கட்டுப்பாடுகளும் முடிவுகளும் சட்டப்படியாகவும் நேர்மையாகவும் இருக்கின்றன என்பதை உறுதியாக்குவதற்குப் பெரிதும் உதவுகிறது. மறுத்துரைக்கப்பட்ட செயல்களின் ஆட்சி மறுஆய்வுக்கான நடைமுறைகள் மேம்படுத்தப்பட்டிருக்கின்றன. இது வழக்கு மன்றங்களுக்குச் செல்லும் அப்பீல்களைக் குறைப்பதற்கு உதவுகிறது. கடிதங்கள், உத்தரவுகள், மற்ற அரசாங்கப் பத்திரங்கள் இவைகளை உள்பரிசீலனை செய்வதற்கான நடைமுறைகள் அடிக்கடி பணியாள் தொகுதியின் மனநிலையையும் நேரத்தையும் அளவுக்குமீறிக் கெடுத்துவிடுகின்றன. இருந்தாலும், மறுஆய்வுகள், மறுஆய்வுக்கான காலம் ஆகியவைகளின் மேலுள்ள தடைகளால் போதுமான அளவு பாதுகாக்கத் தடையகற்றலானது ஆட்சி நியாயத்திற்கும், நேர்மைக்கும் உதவுவதில் ஒரு சிறந்த பணியைச் செய்கிறது.

நடைமுறையின் சட்டமன்ற வரையறை: நடைமுறைகள் அரசியலமைப்பிற்குட்பட்ட அரசாங்கத்தின் குறிக்கோள்களுக்கு ஒத்தும், அவைகளின் உதவிக்காகவும் பயன்படுத்தப்பட்டு வருகின்றன. இதை உறுதிப்படுத்த முயலும்போது, அமெரிக்கச் சட்டமன்றக் குழுக்களும் நடைமுறைகளை ஆட்சியாளர்களின் தன் விருப்ப அதிகாரத்திற்கு விடாமல் மிகவும் விபரமாகக் குறிப்பிடுகிறது. எடுத்துக்காட்டாக, பாதிக்கப்பட்ட தனி நபரையோ, குழுவையோ கலந்தாலோசித்த பிறகே ஓர் ஏஜென்சி உத்தரவுகள் பிறப்பிக்க வேண்டுமென்றும் அல்லது தர்க்கிக்கப்பட்ட முடிவுகளில் சிலவற்றிற்கு மறுஆய்வு அளிக்கவேண்டுமென்றும் சட்டங்கள் உத்தரவிடலாம். எவ்வாறுயினும், அவசியம் காரணமாக இந் நடைமுறை அறிவுறுத்தல்கள் ஏஜென்சிக்கு எதிராக இருக்கிற தகவல்களை விட நுட்பக் குறைவான சொற்றொடர்களில் குறிப்பிடப்பட்டிருக்கின்றன. குறிப்பிட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதற்கான நடைமுறைகளைத் திட்டம் செய்வதில் ஏஜென்சியானது தனித்தியங்குவதற்குத் தவிர்க்க முடியாதபடி நிறைய வாய்ப்பிருக்கிறது.

கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சிகளின் (Regulating Agencies) விஷயத்தில், நடைமுறைகளைத் தோற்றுவிப்பதானது தனிப்பட்ட

முக்கியத்துவமுடையதாகும். ஏனெனில், பின்பற்றப்பட்ட நடைமுறைகள் தனிநபர்களின் உரிமைகளையும் கடமைகளையும் விளக்குவதில் சட்டத்தின் 'உள்ளுறையைப்' (substance) பாதிக்கின்றன. உண்மையில், பெரும்பாலும் நடைமுறைகள் மூலமே குறிப்பிட்ட நிபந்தனைகளைக் குறித்து அடிப்படைச் சட்டத்தின் நோக்கம் தெளிவாக்கப்படுகிறது. கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சிகளை ஆட்சி செய்யும் சட்டங்கள் கவனமாக எழுதப்பட்டபோதும்கூட, 'பொதுஜன வசதியும் கட்டாயத் தேவையும்' 'சிறப்பும் நேர்மையும்' அல்லது 'போட்டியின் நேர்மையற்ற முறைகள்' ஆகியவைகள் போன்ற விரிவான செயல் அளவுக் கருவிகளை நாம் காண்கிறோம். இம்மாதிரி அளவுக் கருவிகள் ஆட்சித் தீர்மானத்தினால் குறிப்பிட்ட விதிகளாகவோ முடிவுகளாகவோ உருமாற்றப்படுகிறது. அதாவது இந்த விதிகள் அல்லது முடிவுகள் சிலதரப்பட்ட மக்கள் அல்லது முயற்சிகள் குறிப்பிட்ட செயல்களைச் செய்யலாம், அல்லது செய்ய வேண்டும் அல்லது செய்யக்கூடாது என்பதற்கான விதிகள் அல்லது முடிவுகள் ஆட்சித் தீர்மானத்தால் ஆக்கப்படும்.

ஒரு பொதுவான அளவுகருவியைக் குறிப்பிட்ட விதியாகவோ முடிவாகவோ உருமாற்றுவதில் நேர்மை, சிறப்பு, நிலையாயிருத்தல் ஆகியவைகளை உறுதிப்படுத்தும் வகையில் நடைமுறைகள் கவனமாகத் திட்டம் செய்யப்படவேண்டும். அல்லது, வேறொரு நோக்கில் எல்லா விதிகளும் முடிவுகளும் சட்ட சபையின் விருப்பத்திற்குட்பட்டிருக்கிறதென்றும், வழக்கு மன்றங்களில் வழக்காடப்பட்டால் அவைகள் உறுதி செய்யப்படுமென்றும் நடைமுறைகள் உறுதியாக்க வேண்டும். இப்பொழுது வழங்கப்படுகிற முறையில் ஒரு கட்டுப் படுத்தும் சட்டத்தின் பொருளானது, விவரம் சேகரித்தல், கருதப்பட்ட கட்டுப்பாட்டு விதிகளை மறுஆய்வு செய்தல், முடிவுகளிலிருந்து அப்பீல்கள் ஆகியவைகள் போன்றவைகளோடு தொடர்புடைய நடைமுறை விதிகளைப் பொறுத்திருக்கிறது. விதிகள் முக்கியமென்று கருதப்படுகிற ஒரு சமூகத்தின் 'இயல்பான' பிரச்சினைகள் 'நடைமுறை'ப் பிரச்சினைகளாகக் கருதப்பட்டு, அவ்வாறே வாதிக்கவும் முடிவுசெய்யவும் படுகின்றன.

சட்ட ஆதிக்கத்தை ஆதரிப்பதற்கான நடைமுறைகளை ஏற்படுத்துவதோடு சட்ட மன்றக் குழுக்கள் வேறுபாடான நோக்கங்களுக்கும் அடிக்கடி அதே மாதிரியான நடைமுறைகளைக் குறிப்பிடுகின்றன. சட்டமன்றக் குழுக்களின் பணியைப் பொதுமக்களின் கருமத்திற்கான 'இயக்குநர் குழுவின்' (Board of Directors) பணியைப் போன்றதாகக் கருதலாம். அதனால் சட்டமன்றக் குழுக்கள், அக் கருமத்தைச் செயல்படுத்தும் முறையை விளக்குவதன்

மூலம் அதன் மேலாண்மையைக் கட்டுப்படுத்த முயற்சி செய்கின்றன. இம் முயற்சி குறிப்பாகப் பணியாள் தொகுதி, நிதிச் செலவு ஆகியவைகள் சம்பந்தப்பட்ட விஷயங்களிலிருக்கும். ஓரளவு இதற்குக் காரணம், அமெரிக்காவில் அரசியல் சட்டப்படியான அமைப்பில் சட்ட மன்றக் குழுக்கள் தலைமை நிர்வாகியைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கும் அல்லது நீக்குவதற்கும் அவைகளுக்குள்ள குறைந்த திறமையை ஈடுசெய்ய முயல்வதேயாகும். ஆகையால், அவைகள் நிர்வாகச் செயல்களை எவ்வளவு விவரமாக மேற்பார்வையிட முடியுமோ அவ்வளவு மேற்பார்வையிட விரும்புகின்றன. மேலும் ஒருவகையில் இதற்குக் காரணம் பொதுத் தொழிலை நடத்துவதில் தனியான நாணயத்தையும், விளம்பரத்தையும், நேர்மையையும் எதிர்பார்ப்பதாகும். ஒரு தேசமாக, அமெரிக்கர்களுக்குத் தனியார் நிறுவனங்களுக்காக ஒன்றும், பொதுநிறுவனங்களுக்குக்காக ஒன்றும் ஆக இரண்டு வெவ்வேறு ஆட்சிநெறிவிதிகள் இருக்கின்றன. அதன் பயனாகச் சட்டசபை உறுப்பினர்களும் சில சமயங்களில் ஆட்சியாளர்களும் 'தொந்தரவிலிருந்து ஒதுங்கிக் கொள்ளும்' (keep out of trouble) உண்மையான முயற்சியில் நடைமுறை நெறியின் அதிகப்படியான செய்கையினால் பழிச்செயல்களைத் தோற்றுவிக்க முயலுகிறார்கள்.

ஆட்சி ஒழுக்கத்தைப் பாதுகாத்தல்: பொது இடங்களில் நேர்மைக் குறைவு என்பது செய்தியாய் இருக்கிறது. பத்திரிகையில் வெறும் தவறான செய்திகளையும் பெரிதுபடுத்துவதன்மூலம் கொள்கை பாதிக்கப்படுவதால் (அரசியல் அல்லது நிறுவன நிலைபேறுகள்கூட) பொது நீதி சம்பந்தமான நடைமுறையும் பணியாள் தொகுதி சம்பந்தமான நடைமுறையும் அநேகக் கட்டுப்பாட்டுக் கோரிக்கைகளால் வேலியிடப்பட்டிருக்கின்றன. இக் கட்டுப்பாட்டுக் கோரிக்கைகள், பொதுமக்களின் தொழிலில் வேகமும் திறமையும் அடைவதற்குப் பதிலாக நூற்றுக்குநூறு நேர்மையையும், சரி நுட்பத்தையும் அடைவதற்குத் திட்டமிடப்பட்டிருக்கின்றன.[3] வழங்குபொருள் சேகரித்தலிலும் (Procurement of Supplies) இது உண்மையாகும். வழங்குபொருள் சேகரித்தல் இயல்பாகவும் சில சமயங்களில் உண்மையாகவும் இடர் நிரம்பிய பழிப்புரைக்கு உட்பட்டதாக இருக்கிறது. நேர்மையற்ற தன்மையைத் தடுப்பதற்குப் போதிய பாதுகாப்புகள் ஏற்படுத்தப்பட்டிருக்கின்றன. இவ்வாறாக, வழங்குபொருள் கொள்முதல் செய்வதை, வழங்குவதில் சிக்கனத் திறமையைக்கொண்ட ஒரு தொழிலாகக் கருதுவதைவிடச் சம்பந்தப்பட்ட பல

[3] A lively discussion of limitations of this type will be formed in Juran, J. M., "Bureaucracy A chalange to better management." ch. 5 New york Harper. 1944.

சட்டங்களையும் கட்டுப்பாடுகளையும் முறைகளையும் நன்ருக அறிந்த எவராலும் நிறைவேற்றக்கூடிய ஒரு குமாஸ்தாவின் வழக்கமான செயலாக அரசாங்க ஏஜென்சிகள் கருதும்படித் தூண்டலாம்.

இந்த விஷயத்தில் வெற்றிக்கான அளவுகோல்கள், செலவையும் தரத்தையும்விட, எழுதப்பட்டதன் சரியான தன்மைக்கோ, மேற்பார்வை அதிகாரியின் 'தடங்கலுரைகள்' (Exceptions) இல்லாத தன்மைக்கோ கூடுதல் தொடர்புள்ளதாக இருப்பதற்கு ஏது இருக்கிறது. ஆம், நேர்மை என்பது முக்கியமானதுதான். எவ்வாருயினும், சட்டங்களிலும் விதிகளிலும் ஒரு அடிப்படைப் பற்ருக்குறை இல்லையா என்பது ஒரு தலைமையான பிரச்சினையாகும். ஏனெனில், இச் சட்டங்களும் விதிகளும் பொதுநலத்தின் திறமையான மேற்பார்வையை ஊக்குவிக்கத் தவறுகின்றன. ஆனல், அதற்கெதிராக அவைகள் வரம்பிற்குட்பட்ட நோக்கத்திற்கும் அதன் ஒளியற்ற தன்மைக்கும் பொறுப்பு ஒளிவட்டத்தைக் கொடுக்கின்றன.

நடைமுறையின் நோக்கங்கள் : பொதுத்துறை ஆட்சியின் பொதுக் குணம் நடைமுறைகளைத் தோற்றுவிப்பதிலும் திருத்துவதிலும் தனிப்பட்ட பிரச்சினைகளைவெளிப்படையாகப் பிறப்பிக்கிறது. குறைந்தது ஆட்சி நடைமுறைகள் அரசியல் சட்டத்திற்கு எதிரானவை அல்லது சட்ட முரண்பாடுடையவை என்ற நியாயமான குற்றச்சாட்டிற்கு விலக்காக இருக்கவேண்டும். அதோடு அவைகள் நல்ல நடைமுறைகளாக இருந்தால் எதிர்பார்த்ததைவிடக் கூடுதல் பணிபுரியும். அவைகள் நம்முடைய சுதந்திரத்தினுடையவும், சமத்துவத்தினுடையவும் அடிப்படை உத்தரவாதங்களை ஒத்து நடக்க முயற்சி செய்யும். வழக்கத்திற்கு மாருன கடினமான சூழ்நிலைகளில் அவைகள் வேகத்தினேடும் திறமையோடும் நேர்மையைப் பொருத்துவதற்கு முயற்சி செய்யும். அவைகள் நாட்டவரை உடனுக்குடன் மரியாதையாக நடத்துவதற்கு வழி வகுப்பதில் சட்டத்தின் தேவைகளை மிஞ்சிவிடுகின்றன.

பொது அலுவலர் ஒரு போதகரின் மனைவியை ஒத்திருக்கிருர். ஏனெனில், நேர்மை, ஒழுக்கம், பணிவு ஆகியவைகளின் சாதாரண அளவைகளைவிடக் கூடுதலாக இருவரிடத்திலும் பயன்படுத்தலாம். பொருளாதார நோக்கில், பொதுச் சம்பளம், தனியார் சம்பளம் ஆகியவற்றின் மூலங்களுக்கிடையே வித்தியாசம் இல்லாமலிருக்கலாம். ஆனல், இதை வரி கொடுக்கும் சங்கம் நம்பவே நம்பாது.

3. ஆட்சி முறைகளின் மாதிரிகள்

நடைமுறை இனங்கள்: மண்ணின் தாவர இயற்கூறுகளை வகைப்படுத்தி விளக்கிய தாவர இயல் அறிஞரான லின்னேயஸ் என்பவரைப்போல நடைமுறைத் துறையை வகைப்படுத்தி விளக்கு வதற்கு ஒருவர் இனிமேல்தான் தோன்றவேண்டும். சில காரணங் களுக்காக இந்தத் துறையில் முறைப்படியான பகுப்பாய்வு நிறுவனத் துறையிலுள்ளதைவிடப் பின்னடைந்திருக்கிறது. வகைப்படுத் தலினால் ஆக்கச் சார்பான பயனொன்றும் கிட்டாது என்பதை இது சுட்டிக்காட்டுவதாகக் கொள்ளலாம். இது துணிவும் சுறுசுறுப்பும் தேவை என்பதைச் சுட்டிக்காட்டுவதாகவும் கொள்ளலாம். ஏனெனில், நடைமுறை வெளியீடுகள் தடைசெய்யும் செழிப்பையும் வேற்றுமை யையும் வெளிக்காட்டுகின்றன.

ஆட்சி நடைமுறைகள் பல்வேறு வழிகளில் வெறும் முறைப் படியான அடிப்படையில் தெளிவாக வகைப்படுத்தப்படலாம். உதாரணமாக, எழுதப்பட்டதா அல்லது எழுதப்படாததா, மத்திய அலுவலகத்தால் வெளியிடப்பட்டதா அல்லது களஅலுவலகத்தால் வெளியிடப்பட்டதா என்று இவ்வாறு வகைப்படுத்தலாம். எவ்வா றுயினும், ஆட்சி நடைமுறைகளின் மூலங்கள், பயன்கள் ஆகியவற்றின் அடிப்படையில் செய்த முறைப்படியான வகைப்படுத்தலை மிகவும் சிறந்ததாகக் கருதலாம். இவ்வகைப்படுத்தல், நிறுவனம் ஒரு நிறுவன மாகச் செயல்பட அமைந்த நடைமுறைகளையும் நிறுவனத்தின் தனிப் பட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதற்காக அமைந்த நடைமுறைகளையும் வெவ்வேறாகப் பிரித்துக் காட்டுகிறது. முன்னால் குறிப்பிட்ட நடை முறைகள், உள்ளானவையாகவும் முற்றிலும் ஸ்தாபனத்திற்குரியவை யாகவும் இருக்கின்றன. அவைகள் பொதுமக்களுக்கு வெளியிடப் படுவதில்லை. பின்னால் சொன்ன நடைமுறைகள் நிறுவனத்தின் குறிப்பிட்ட பணியோடு தொடர்புடையனவாதலால் பெரிதும் வேறுபடு கின்றன. பொதுமக்களுக்கு வெளியிடப்பட்டு அவர்களைப் பாதிக்கும் நடைமுறைகள் எனவும், நிறுவனத்திற்குள் வெளியிடப்பட்டு அதற்குள் மாத்திரமே பயன்படுகிற நடைமுறைகள் எனவும் அவை இரண்டு முக்கியமான வகைகளாகும்.

நிறுவன நடைமுறைகள்: நம்முடைய கருத்தில் சிப்பந்திகள், நிறுவன உள்பொறுப்புப் (Institutional house-keeping) பணி, அல்லது துணைத்தொழில் (Auxiliary Functions) ஆகிய வைகள் சம்பந்தப்பட்ட நடைமுறைகளே ஸ்தாபன ஆட்சி நடை முறைகளாகும். முன்னால் குறிப்பிட்டதுபோல பொது ஏஜென்சி களுக்கான இம்மாதிரி நடைமுறைகள் பெரும்பாலும்—விரும்பத்தகாத

அளவுகூட—சட்டத்தால் குறிக்கப்பட்டிருக்கின்றன. ஆனால் ஒரே மாதிரி சட்ட வரம்புக்குள் செயலாற்றும் பல வேறு ஏஜென்சிகளின் நடைமுறைகள் நடப்பு முறையில் வெகுவாக வேறுபடலாம். ஒவ்வொரு ஏஜென்சியின் ஸ்தாபன நடைமுறைகளில் சில அரசாங்க முழுவதும் செயலாற்றுகிற ஒரு மத்திய அலகிலிருந்தும் வெளிப் படலாம். கூட்டரசு அரசாங்கத்தின் சிவில் பணிக்குழு (Civil Service Commission), வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகம், நிதித்துறை (Treasury) அல்லது பொதுக்கணக்கு வைப்பு அலுவலகம் ஆகியவைகள் சில மத்திய அலகுகளாகும். தபால் செய்திப்போக்கு வரத்துகள், கூட்டங்கள், மாநாடுகள், பயணம், உள்நாட்டுச் செய்தி அறிவித்தல், பத்திரங்களைத் தயாரித்தல், வெளியிடல், விநியோகம் செய்தல், இடவசதி, நூலகத்தொண்டு, கோப்புகள் ஆவணங்கள் (Files & Records), எழுத்தர் பணிகள், சேமித்தல், விளக்கம், ஆய்வுரை, வரவுசெலவுத் திட்ட வருமான ஆட்சித்துறை, பணியாள் தொகுதியின் எல்லாக் கூறுகளில் அதன் ஆட்சித்துறை—ஆள் சேர்க்கும் பணி வகைப்படுத்தல், வேலைக்குப் போகாமல் லீவும் வேலைக்கு வருகையும், ஊதியமும் பதவி உயர்வுகளும்—ஆகிய விஷயங்களெல்லாம் வழக்கமாக ஸ்தாபன நடைமுறைகளால் செயல் படுகின்றன.[4]

இந்த நடைமுறைகளின் சிக்கல்களையும் எல்லைகளையும் பயணக் கட்டுப்பாட்டு விதிகளால் நன்கு விளக்கலாம். கூட்டரசு அரசாங் கத்தில் எல்லா ஏஜென்சிகளுக்கும் வரையறை செய்யப்பட்ட பயணக் கட்டுப்பாட்டு விதிகள் பல ஆயிரம் வார்த்தைகளில் அடங்கியிருக் கின்றன. பயணத்திற்கு அதிகாரம் பெறுதல், அனுமதிக்கக்கூடிய விடுதிகள், தனிப்பட்ட வாகன வசதிகள், தொலைபேசி தந்தி இவைகளை உபயோகித்தல், நாள் செலவுப்படிக் கணக்கீடு செய்தல், பல்வேறு நமூனைகளைப் பயன்படுத்தல் முதலாகவுள்ள எதற்கும் குறைந்தது மூன்று வெவ்வேறு நமூனைகளை—பயண அதிகாரம் பெறும் நமூனை, பயணத்தை வேண்டுகிற நமூனை, செலவுச் சீட்டு நமூனை—என்பவை போன்றவற்றோடு பயணக் கட்டுப்பாட்டு விதிகள் விவரமாகச் செயல் தொடர்பு கொண்டிருக்கின்றன.

செயல்படும் நடைமுறைகள்: ஓர் ஏஜென்சியின் குறிப் பிட்ட நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்குத் திட்டமிட்ட நடைமுறை களை, வெளிப்படையாக வெளியிடப்பட்ட நடைமுறைகள் என்றும் வெளிப்படையாக வெளியிடப்படாத நடைமுறைகள் என்றும் இரண் டாகப் பிரிக்கலாம். வெளிப்படையாக வெளியிடப்பட்ட நடை முறைகள், அடிப்படைச் சட்டத்தினால் பாதிக்கப்பட்ட தனி நபருக்கும்

[4] அத்தியாயம் 24, "பணியாள் தொகுதி அளவைகள்"

ஏஜென்சிக்கும் 'ஆதார விதிகள்' (Ground rules) கொண்ட ஒரு தொகுதியை உருவாக்குகின்றன. அவைகள் ஒரு வேளை நீதிமன்றச் சோதனைக்குப் பிறகு, ஏஜென்சி கருதும் சட்டத்தின் நடைமுறைத் தேவைகளையும், சட்டம் தெளிவாக இல்லாத இடங்களில் எது சமயத்திற்கேற்றது, நேர்மையானது, வழக்கமானது என்ற அதன் கருத்துக்களையும் தெரிவிக்கின்றன. பொதுவாக, வெளிப்படையாக வெளியிடப்பட்ட நடைமுறைக் கூறுகள், ஏஜென்சிகள் உருப்படியான முடிவுகளை அடைவதற்கும் பயன்படுத்துவதற்குமான வழிமுறைகளை எடுத்துக்காட்டுகின்றன. அத்துடன் பாதிக்கப்பட்டவர்கள் அடிப்படை முடிவுத் தீர்மானங்கள்பற்றி எடுத்துக்கொள்ளும் அல்லது எடுத்துக்கொள்ளவேண்டிய பங்கையும் குறிப்பிடுகின்றன. மேலும், நீதிமன்றங்களுக்குச் செல்வதற்கு முன்னால், பாதிக்கப்பட்ட நபர்களுக்கு எளிதில் கிடைக்கக்கூடிய பரிகாரங்களையும், அப்பீல்களையும் வரையறை செய்கின்றன. கூட்டரசு ஆட்சியின் இவ்வகையான தேவைகள் 1946-ஆம் வருடத்திய ஆட்சி நடைமுறைச் சட்டத்தால் பெரும்பாலும் ஆட்சி செய்யப்படுகின்றன. குறிப்பாக, இம்மாதிரி நடைமுறை வெளியீடுகள், தன்னலக் குழுக்களோடுள்ள கலந்தாலோசனை மாநாடுகள், அறிவுரை நடவடிக்கைகள், விசாரணைகள் பரிசோதனைகள், மனுச் செய்தல்கள், உண்மைகளைக் கண்டறிவதற்கு அடிப்படையாக அறிக்கைகள் சமர்ப்பித்தல் பதிவு செய்தல், விசாரணைகள், அலுவல் முறை அறிவிப்புகள், எழுதப்பட்ட தெளிவுகள், வாய்த்தர்க்கங்கள், சலுகைவாதங்கள், வழக்குரைகள், வாக்கு மூலங்கள் கொடுத்தல், முறை மன்ற அழைப்புகள், ஆட்சி மறு ஆய்வுகள் ஆகியவைகளோடு தொடர்புடையனவாக இருக்கின்றன. அநேகமாக அவைகள் நிரப்பப்பட்டுப் பயன்படுத்தக்கூடிய நமூனக்களை உட்கொண்டிருக்கும். கற்பனையளவில் அவைகள் பாதிக்கப்பட்ட எல்லோருக்கும் 'என்ன, எங்கே எப்பொழுது, எப்படி' என்பதை எளிய நடையில் சொல்ல வேண்டும். கூட்டரசு அரசாங்கத்திற்கு இவ்வகையான வெளியீடுகள் 'கூட்டரசுப் பதிவேட்டில்' பிரகடனப்படுத்தியிருக்கின்றன.

'உண்மையான' முடிவுகள் அல்லது முடிவுத் தீர்மானங்கள் என்று குறிப்பிடுவதற்கு விளக்கம் தேவைப்படுகிறது. பொது ஏஜென்சிகளால் வெளியிடப்பட்ட பல கட்டுப்பாட்டு விதிகளும், உத்தரவுகளும் முடிவுகளும் நடைமுறைப்படி இருப்பதைவிட முக்கியமாக உண்மையாகவே இருக்கின்றன. அதாவது, அவைகள் தகவல்களின் ஒரு தொகுதிக்குப் பயன்படுகிற சட்டத்தின் உட்கருத்தையோ உள்ளடக்கத்தையோ கூறுவதற்கு எண்ணுகின்றன. பொதுஜனப் பயன்பாட்டுக் கமிஷன்களில் (Public Utility

Commission) முடிவுகள் அல்லது கூட்டரசு வர்த்தகக் கமிஷனுல் (Federal Trade Commission) வெளியிடப்பட்ட தடை செய்யும் உத்தரவுகள் இது போன்றதாக இருக்கின்றன. உண்மையான வெளியீடுகளுக்கும் நடைமுறைப் படியான வெளியீடுகளுக்கு மிடையேயுள்ள பிரிக்கும் எல்லேக்கோடு பெரும்பாலும் தெளிவாகவே இருப்பதில்லே. சிலவற்றில் நடைமுறைப்படியான சரத்துக்களும் உண்மையான சரத்துக்களும் உள்ளபடி ஒன்ருகக் கலந்திருக்கின்றன. ஆகவே, தனிப்பட்ட ஒரு சட்டத்தின்கீழ் நிதித்துறைக் கட்டுப்பாட்டு விதிகள் சட்டத்தின் நடைமுறை அறிவுறுத்தல்களேயும் உண்மையான சரத்துக்களேயும், அவைகளுக்கிடையே முறைப்படியான வேறுபாடு இல்லாமல் உட்கொண்டிருக்கலாம். இவைகள் சட்டத்தின் குறிப்பிட்ட உட்பிரிவுகளின் குறைகளே நிரப்புகின்றன.[5]

வெளிப்படையாக வெளியிடப்பட்ட நடைமுறைகள் 'ஆதார விதிகளின்' தன்மையிலிருக்கையில் அவைகள் ஏஜென்சியின் நோக்கங்களே அடைவதற்காகத் திட்டமிட்டு, அதனுள்ளேயே வெளியிடப்பட்ட நடைமுறைகளின் மிகவும் முக்கியமான உயிர்நாடியைக் கொடுக்கின்றன. ஒரு நிறுவனத்திற்கு வெளியிலுள்ள நபர்களேப் பாதிக்கிற ஒவ்வொரு முக்கியமான நடைமுறைப் படியான வெளியீட்டுக்கும் நிறுவனத்தினுள்ளேயே யிருப்பவர்களுக்கு வேருெரு நடைமுறைப் படியான பத்திரம் (Procedural Issuance) வெளியிடப்படலாம். இப் பத்திரம் மொத்தச் செயல் முறையில் நிறுவனத்திலுள்ளவர்கள் ஆற்றவேண்டிய பங்கை மிகவும் விபரமாக விளக்கும். உதாரணமாக, சட்டத்தை நிறைவேற்றுவதனுல் பாதிக்கப்பட்ட ஒருவரிடமிருந்து ஒரு வாக்குமூலமோ ஆணேப் பத்திரமோ தேவைப்பட்டால், நிறுவனத்தினுள் இந்தப் பத்திரத்தைக் கையாள்வதற்கான வழிமுறையைக் குறிப்பிடுவது அவசியமாகும். பொறுப்புள்ள அதிகாரிகள் அல்லது நிறுவன அலகுகள், ஒவ்வொரு முடிவுக்கும் அல்லது செய்முறைக்குமுள்ள காலவரையறைகள், பயன்படுத்தும் அளவுக் கருவிகள், மனச்சார்பின் முறைகள் ஆகியவைகள் கையாள்வதற்கான வழிமுறைகளாகும்.

வெளிப்படையாக வெளியிடப்பட்ட நடைமுறைப் படியான கட்டுப்பாட்டு விதியையும், உட்புறமுள்ள அதன் சரிநேர்ப் பகுதியையும், சில ஏஜென்சிகளால் நிறுவப்பட்ட தொழில் அறிவுரைக் கமிட்டிகளேப் (Industry Advisory Committee) பரிசீலனே செய்வதன் மூலம் விளக்கலாம். வெளிப்படையாக வெளியிடப்பட்ட

[5] சில சமயங்களில் ஆட்சி முறைக்கு மிகவும் குறுகிய ஒரு விளக்கம் கொடுக்கப்பட்டிருப்பதை மனதில் கொள்ள வேண்டும். அப்போது அது பாதிக்கப்பட்ட நபர்களுக்குத் தங்களுடைய சட்டங்களேப் பயன்படுத்துவதில் கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சிகளின் நடைமுறைகள் ஒன்றையே குறிக்கிறது.

கட்டுப்பாட்டு விதியானது, கமிட்டிகளின் பொதுவான பணிகள், அதிகாரங்கள், உறுப்பினராவதற்கான தகுதியும் உறுப்பினர்களை நியமித்தலும், கமிட்டி அதிகாரிகளும் நிதிகளும், கூட்டங்களும் சிபாரிசுகளும் என்பன போன்ற விஷயங்களை நடத்தும். உட்புற முள்ள கட்டுப்பாட்டு விதியானது, கமிட்டிகளின் நோக்கம், கமிட்டிகளை ஏற்படுத்தும் காலம், கமிட்டி உறுப்பினர்களைத் தேர்ந் தெடுத்தல், கமிட்டிகளைப்பற்றி அலுவல் முறை அரசாங்க ஒப்பு தலைப் பெறுதல், அழைப்புகளும் மறுப்புகளும், பொது அறிவிப்புகள் ராஜினமாக்களும் வேலை நீக்குதல்களும், மாறிமாறி வருப வைகள்—ஆகியவை போன்றவற்றை உள்ளடக்கும்.

நடைமுறைகளின் பலவகைத் தன்மை: ஏஜென்சியின் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்காகத் திட்டமிட்டு வெளியிட்ட உட்புற நடைமுறைகள் அதிக வேறுபாடுகளை வெளிக் காட்டு கின்றன. ஒவ்வோர் ஏஜென்சிக்கும் அவைகள் தனிப்பட்டவை களாக இருக்கின்றன. ஏனெனில், ஏஜென்சியே அதன் நிறுவன அமைப்பு, அதன் நோக்கங்கள், அது இருக்கும் இடம், சட்டப் படியான அதன் ஆட்சிக் கருவிகள், அதன் பருமன், சார்ந்திருக்கும் அதன் தொகுதி, அதன் தொழில் நுணுக்கம், அதன் பணியாள் தொகுதி ஆகியவற்றில் தனிப்பட்டதாக இருக்கிறது. ஒரு நிறுவனத்தின் எல்லா உறுப்புக்களினிடையேயும் செயல் தொடர்பு களின் அமைப்பாக நடைமுறையானது நிறுவனத்தின் தனித் தன்மையை ஒட்டி மாறுபடவேண்டும்.

இவ்வகையான ஆட்சி முறைக்குப் பலவகைத் தன்மை ஒரு தனிப்பட்ட கூருக இருப்பதால், அதை வனப்படுத்த முயல்வதை விட அதன் பலவகைப்பட்ட இயல்பை விளக்குவது சிறந்ததாகும். அப்படியானுல் கூட்டரசின் இரண்டு அலகுகளாகிய உள்நாட்டுப் பொருளாதார ஸ்தாபனம் (Institute of Home Economics), வயது முதிர்ந்தோர் பிழைத்திருப்போர் காப்புநிதிக் கழகம் (Bureau of Old Age and Survivors Insurance) இவைகளின் நடைமுறை களிடையேயுள்ள வேறுபாடுகளை நாம் கவனிப்போம்.

இரண்டு உதாரணங்கள்: உள்நாட்டுப் பொருளாதார நிறுவனம் ஒப்பீட்டளவில் பெரிய விவசாய ஆராய்ச்சிப் பணியின் (Agricultural Research Service) மிகவும் சிறிய உறுப்பு அலகு ஆகும். நேர்மாருக விவசாய ஆராய்ச்சிப் பணியானது விவசாயத் துறை (Department of Agriculture) யின் ஓர் உறுப்பு அலகு ஆகும். நிறுவனத்தின் பணியானது வாஷிங்டனிலிருந்து மூன்று பிரிவுகள் மூலம் நடத்தப்பட்டு வருகிறது. உடையும் வீடும்,

குடும்பப் பொருளாதாரம், மனித உணவு ஊட்டம் (Clothing and Housing, House hold Economics, Human Nutrition) ஆகியவை அம்மூன்று பிரிவுகள். தலைப்புகள் குறிப்பிடுவதற்கொப்ப, விரிவாகக் கூறினால், நிறுவனமானது குடும்ப மேலாண்மை சம்பந்தமாக ஒரு கல்வி, ஆராய்ச்சி வேலைத் திட்டத்தை அளிக்கிறது. அதன் ஆராய்ச்சிப் பணியில், இந்த நிறுவனத்துக்கு விவசாய ஆராய்ச்சிப் பணியின் வேறு உறுப்புக்களோடும் விவசாய விற்பனைப் பணி (Agricultural Marketing Service) போன்ற விவசாயத்துறையின் வேறு உறுப்புக்களோடும், தொழிலாளர் புள்ளி விபரக் கழகம் (Bureau of Labour Statistics) பொதுச் சுகாதாரப்பணி (Public Health Service) ஆகியவை போன்ற கூட்டரசு ஏஜென்சிகளோடும் தொடர்புகள் இருக்கின்றன. அதன் கல்வி வேலைத் திட்டத்தில், நிறுவனத்திற்கு விவசாயத்துறையின் விரிவுப் பணியோடும் (Extension Service of the Department of Agriculture), கல்வி அலுவலகம், (Office of Education) போன்ற வேறு கூட்டரசு ஏஜென்சிகளோடும் குறைந்த அளவில் தொடர்புகள் இருக்கின்றன. சுருங்கக் கூறின், நிறுவனம் உருவத்தில் சிறியதாகவும், இடத்தில் குறுகியதாகவும், நிறுவன அமைப்பில் எளியதாகவும், பணியில் வரம்பிற்குட்பட்டதாகவும் இருக்கிறது. அதன் 'ஸ்தாபன' நடைமுறைகள் அதற்குப் பெரும்பாலும் அதன் மேலுள்ள பல நிறுவன அடுக்குகளால் குறிப்பிடப்படுகின்றன. அதன் செயல்படும் நடைமுறைகள், திட்டவேலைகளைத் தொடங்குதலும் அங்கீகரித்தலும் ; அதன் மூன்று தொழிற்பிரிவுகளிடையேயுள்ள தொடர்புகள்; ஆராய்ச்சியால் கண்ட உண்மைகளை அளித்தல், மறுஆய்வு செய்தல்; விளம்பரப் படுத்தல், ஆராய்ச்சியிலோ கல்வியிலோ இது சேர்ந்து உழைக்கும். பல்வேறு ஏஜென்சிகளோடுள்ள தொடர்புகள் போன்றவற்றில் அக்கறை காட்டுகின்றன.

வயது முதிர்ந்தோர் பிழைத்திருப்போர் காப்பு நிதிக் கழகமானது சமூகப் பாதுகாப்பு ஆட்சித் துறையின் (Social Security Administration) ஓர் உறுப்பு அலகாகும். நேர்மாறாகச் சமூகப் பாதுகாப்பு ஆட்சித் துறையானது சுகாதாரம், கல்வி, சேமநலம் ஆகிய துறையின் (Health, Education and Welfare department) ஓர் உறுப்பு அலகாகும். வயது முதிர்ந்தோர், பிழைத்திருப்போர், இயலாதவர் காப்புறுதி ஆகியவற்றின் ஒரு தேசிய அமைப்பை ஏற்படுத்தும் ஒரு சட்டத் தொகுதியை இந்தக்கழகம் நிருவகிக்கிறது. இப்படிச் செய்யும்போது அதற்கு நிதித் துறையோடு வரிகள், பொதுநிதி சம்மந்தமாக முக்கியத் தொடர்புகள் உண்டு. மேலும் சமூகக் காப்புறுதியோடு செயல் தொடர்புள்ள இராச்சிய ஏஜென்சிகளோடு மிகவும் சிக்கலான தொடர்புகள் உண்டு. இக்கழகம்

அதன் 75,000,000-க்கும் மேற்பட்ட கணக்குகளை நிர்வகிப்பதற்கும் வருவாயின் பதிவேடுகளைக் காப்பாற்றுவதற்கும், பிழைத்திருப்போர் உரிமைகளைத் தீர்மானம் செய்வதற்கும் பொறுப்புடையதாயிருக்கிறது. இது நாட்டின் எல்லாப் பகுதிகளுக்கும் சென்று, பாதிக்கு மேற்பட்ட மக்கட் தொகுதியினரை அடைந்து செயல்படும் ஒரு வேலைத் திட்டமாகும். தன் கடமைகளைச் செய்வதற்கு, இந்தக் கழகம் ஆறு வட்டார அலுவலகங்கள் மாத்திரமின்றி 560-க்கும் மேற்பட்ட மாவட்ட அலுவலகங்களையும் பராமரித்து வருகிறது. இதோடு, இலட்சக்கணக்கான வாடிக்கைக்காரர்களைப் பற்றிப் பதிவேடுகளை எழுதிக் காத்து வருவதற்கு ஏராளமான நிறுவன அமைப்புக்கள் இருக்கின்றன. சுருங்கக் கூறின் இக் கழகத்திற்குச் செயல் எல்லையில் மிகவும் ஒழுக்கமாகவிருக்கிற, ஆனால் மிகுந்த ஆழமும் சிக்கலுமுடைய பணிகள் இருக்கின்றன. மேலும் இதற்கு மிக விரிந்த பூகோளப் பரப்பு இருக்கிறது. அத்துடன் அதிகமான எண்ணிக்கையுள்ள அதிகாரிகளும் வேலையாட்களும் இதற்கு இருக்கிறார்கள்.

இக் கழகத்திற்குப் பொருத்தமான நடைமுறைகள், கணிப்பு எண்களை (account numbers) ஒதுக்குதல், கூலி ஆதாரங்கள் வேலை அளிப்போர்களால் அரைகுறையாகவும் தவறாகவும் அறிவிக்கப்படும்போது அதை அலசி ஆராய்ந்து சரியான ஆதாரக் கூறுகளை வளரச் செய்தல், கூலி அறிக்கைகளைச் சரிபார்த்துப் பதிவு செய்தல், உரிமைக் கோரிக்கைகளை ஏற்றுக் கொண்டு தீர்ப்பளித்தல், காப்புநிதித் தவணைப் பணங்களை (Insurance Payments) அளித்தல் ஆகியவை போன்ற கடமைகளில் அக்கறைகளாக இருக்கின்றன. இச் செயல்களை மிகவும் பெருகிய அளவில் நிறைவேற்றுவதற்கு உயர்தரமான, நுண்ணிய நடைமுறைகள் தேவைப்படுகின்றன. இந்நடைமுறைகள் இவைகளைச் செய்வதற்கு மிகவும் முன்னேறிய அலுவலகத் தளவாடங்களையும், பதிவு செய்யும் கருவிகளையும் வகைப்படுத்தும் உபாயங்களையும் உபயோகப்படுத்தவேண்டும்.

வேறு ஒன்றும் இல்லையென்றால், ஆட்சி நடைமுறை மாதிரிகளைப் பற்றிய நம்முடைய சர்ச்சையானது நடைமுறையின் இனங்கள் தெளிவாகவும் சுத்தமாகவும் பெயர் முத்திரை அடிக்கப்படவில்லை என்ற கருத்தைக் கொடுத்திருக்கும்[6]. இந்த முடிவுபற்றிக்

[6] அச்சடித்த நடைமுறைக் கருவிகளின் பெயரிடும் முறையானது (nomenclature of printed procedural materials) அநேகமாக முரண்பாடாகவும், குழப்பமாகவும் இருக்கிறது. நடைமுறைக் கருவிகள் சாதாரணமாகத் தொடர்ச்சியான முறையில் வெளியிடப்படுகின்றன. அப்படியிருந்தால் அவைகள் 'கட்டுப்பாட்டு விதிகள்' அல்லது 'உத்தரவுகள்' என்று அழைக்கப்படுகின்றன; அல்லது

கவலைப்பட வேண்டியதில்லை. ஏனெனில் உயிரியல் கூடத் தடை சொல்லமுடியாத இனக்கருத்தை (Unexceptionable Concept of species) உடையதாயில்லை.

4. படைப்பும் அடிப்படைத் தத்துவங்களும்
(Creation and Criteria)

கொள்கை ஆக்கத்தோடு நடைமுறை ஆக்கத்தை ஒப்பிடுதல்: பரந்த நோக்கில், ஆட்சி நடைமுறைகளை ஆட்சிக் கொள்கைகள் எவ்வாறு கருதப்பட்டுவளர்க்கப்பட்டனவோ அதுபோல ஆட்சி நடைமுறைகளும் கருதப்பட்டு வளர்க்கப் படுகின்றன.[7] இவ்விரண்டும் நெருங்கிய தொடர்புள்ளவையாதலால் இது இயற்கையே யாகும். கொள்கைகளை நிறைவேற்றுவதற்கு (நேராக வோ, மறைமுகமாகவோ) மாத்திரமே நடைமுறைகள் இருக்க வேண்டும். ஒரு சிறந்த கொள்கைத் தீர்மானம், நடைமுறை மாற்று வழிகளின் சிக்கல்களை நன்ருகப் பரிசீலனை செய்யாமல் செய்ய முடியாது. கொள்கைத் தீர்மானங்கள் விஷயத்தில் போல, மேனிலை நிர்வாகி, செயல்படுத்தும் அதிகாரிகள், சிப்பந்தி ஆள்தொகுதி, சட்டமன்ற அமைப்புக்கள், வழக்கறிஞர்கள், வழக்கு மன்றங்கள் ஆகியவை, வெளியார் தன்னலக்குழுக்கள் ஆகிய எல்லாம் ஓர் ஏஜென்சியின் நடைமுறைகள் வகுத்தலைப் பாதிக்கின்றன.

எவ்வாருயினும், ஆட்சிக் கொள்கை வகுத்தலோடு ஒப்பிடு கையில், பல்வேறு பங்கு கொள்பவர்களின் பங்குகளில் குறிப்பிடும் படியான வேறுபாடுகள் இருக்கின்றன. மேனிலை நிர்வாகியின் பங்கு விகிதாசாரமாக மிகவும் குறைவாக இருக்கிறது. ஏஜென்சியின் கொள்கை வகுத்தலோடு சம்பந்தப்பட்ட காரியங்களில் அவருடைய ஆற்றல்கள் பெரும்பாலும் ஈர்த்துக்கொள்ளப்படும். நடைமுறை நிறுவனத்தின் எல்லா அல்லது பெரும்பான்மையான அடிப்படைக் கருத்துகளை நடைமுறையானது பாதித்தாலொழிய, அல்லது நடை முறைக்கு முக்கியக் கொள்கை அல்லது பொதுஜனத் தொடர்பு நோக்குகள் இருந்தாலொழிய நிர்வாகத் தலைவர் மிகுதியான பங்கை

அவைகள் சுருக்க முறையில் வெளியிடப்படுகின்றன. அப்படியிருந்தால் அதன் உருப்படிகளெல்லாம் பெரும்பிரிவு, பகுதி, அத்தியாயம் என்று குறித்துக் காட்டப் படுகின்றன. 'கட்டுப்பாட்டு விதிகள்', 'விதிகள்' 'உத்தரவுகள்' என்பன போன்ற வகையினங்களிடையே பொதுவான வேறுபாடு கிடையாது. ஒவ்வொரு ஏஜென்சியும் அல்லது ஆட்சி எல்லையும் அதன் வரலாற்றுக்கும் விருப்பத்திற்கும் ஏற்றபடி சொற்ருெடர்களைப் பயன்படுத்துகிறது. இவ்வாறு கட்டுப்பாட்டு விதிகள் அல்லது கட்டளைகளின் பல்வேறு மாதிரிகளைப் பெயரடையால் வேறு பிரித்துக் காட்டுகிறது. உதாரணமாக, வெவ்வேருன கட்டுப்பாட்டு விதிகளின் தொடர்களை, 'ஆட்சி', 'பொதுவட்டாரத்திற்குரிய' என்று குறித்துக் காட்ட லாம்.

[7] *16ஆம் அத்தியாயம்—ஆட்சிக் கொள்கை வகுத்தல்.*

எடுத்துக்கொள்ளமாட்டார். ஆனால், முறைப்படியான விளக்கம் பூசல்களை வெளிக்காட்டினால் நிர்வாகத் தலைவர் அதில் தலையிட்டு முடிவு செய்வார். பொதுவாக லயன் அல்லது செயல்படுத்தும் அதிகாரிகள் விஷயத்திலும் அதேமாதிரிதான். அவர்களுடைய அன்றாட வேலை அவர்களுடைய மிகுதியான நேரத்தையும் சிந்தனையையும் எடுத்துக்கொள்ளும். அவர்களில் சிலர், தற்போதைய நடைமுறைகளின் பற்றாக் குறையால் எரிச்சலூட்டப்பட்டாலும்கூட, மேம்பட்ட நடைமுறைகளின் தொழில் நுணுக்கத்தில் துணிந்து ஈடுபடுவார்கள். ஆயினும் நடைமுறை மாற்றத்தினால் பாதிக்கப்படுகிற வேலையைச் செயல்படுத்தும் அதிகாரிகளோடு கலந்தாலோசிக்காமல், அல்லது ஒத்துழைப்பு, சம்மதம் ஆகியவைகூட இல்லாமல் ஒரு நடைமுறை மாற்றமானது மிகக் குறைவாகவே, செய்யப்படுகிறது. இவர்கள் நடைமுறை மாற்றங்களுக்கு மறுப்பாணை தெரிவிக்க அனுமதிக்கப்படலாமா, அதுவும் எந்த விஷயங்களில் தெரிவிக்கலாம் என்ற பிரச்சினை உள்சச்சரவுக்கு ஒரு சிறந்த வித்தாகும் செயல்படுத்தும் அதிகாரிகள் தம்உயர் அதிகாரத்தினாலும் இரகசிய முறைகளினாலும் அடிக்கடி நடைமுறை மாற்றங்களை மறுப்பாணை (veto) செய்யத்தான் செய்கிறார்கள். எந்த ஒரு நிறுவனத்திலும் பதவி நிலைக்கு அல்லது செல்வாக்குக்கு மறைமுகமான அல்லது சில வேளை வெளிப்படையான போட்டியிருக்கும். இப் போட்டியின் வெற்றியும் தோல்வியும் நடைமுறை மாற்றத்தில் அல்லது மாற்றமில்லாமையில் தெளிவாகக் காட்டப்படுகின்றன.

மேனிலை நிர்வாகியும் லயன் அதிகாரிகளும் இருப்பதுபோலவே சட்டசபையும் அக்கறைக் குழுக்களும் இருக்கின்றன. அவைகள் கொள்கைகளை வகுப்பதில் பங்கெடுத்துக்கொள்வதைவிட நடைமுறையை வகுப்பதில் குறைவாகவே பங்கெடுத்துக் கொள்கின்றன. நாம் பார்த்ததுபோல, சட்டமன்றங்கள் மேலாண்மை உட்பொறுப்பு நடைமுறையில் மிகுதியானவற்றை வரையறை செய்கின்றன. தனிப்பட்ட ஏஜென்சியின் சில முக்கிய நடைமுறைகளும் சட்டங்களால் குறிப்பிடப்படலாம். உதாரணமாக, சில வகையான நிகழ்ச்சிகளை மறுஆய்வுப் பிரிவானது கையாளும் என்றும், அல்லது ஒழுங்கான அடிப்படையில் வெளியார் நலன்கள் கலந்தாலோசிக்கப்படும் என்றும், ஆனால், அதற்கு நிறைவு செய்யவேண்டிய நடைமுறை விவரம் நிறைய இருக்கிறது என்றும் சட்டம் குறிப்பிடப் பட்டிருக்கும். அக்கறைக் குழுக்கள் நடைமுறை ஆக்கச் செய்ம்முறையின் பல இடங்களில் தலையிடுகின்றன. அவைகள் திட்டமிட்ட நடைமுறை அல்லது அதன் மாற்றம் சம்பந்தமாக முறைப்படி கலந்தாலோசிக்கப் படுவார்கள். அல்லது நடைமுறையை ஆக்கும் பணியாள் தொகுதி, அல்லது ஏஜென்சி அதிகாரிகளுக்கும் அவற்றின் உறுப்பினர்களுக்கு

யிடையேயுள்ள தொடர்பு காரணமாக அவைகள் முறைப்படியல்லாத செல்வாக்கைப் பயன்படுத்தும். எவ்வாருயினும், அக்கறைக் குழுக்கள், ஓர் ஏஜென்சியின் நடைமுறைகளை, சில சமயம் ஏஜென்சியின் எதிர்ப்புகளுக்கும் மேலாக, மாற்றுவதற்கு அவைகளால் சட்டசபையை வெல்ல முடியுமாஞல், நடைமுறையோடுள்ள அவைகளின் அக்கறையைப் பயனுறுதியாக உணரச் செய்கின்றன.

குறிப்பாகக் கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சிகளில், நடைமுறை ஆக்கத்தில் வழக்கறிஞரின் இடம் மிகவும் முக்கியமானதாகும். அதோடு, அவருடைய பங்கு அடிக்கடி விவாதத்திலிருக்கிறது. தனி மனிதர்களுடைய உரிமைகளேயும் கடமைகளேயும் பாதிக்கிற நடைமுறைக் கருவிகளேத் தயாரிப்பதில்கூட வழக்கறிஞர்களின் பங்கானது, கொள்கை வளர்ச்சியில் அவருடைய பங்கைப்போல, ஆலோசனை கூறுவதாக மாத்திரமே இருக்கவேண்டும் என்று பொதுத்துறை ஆட்சியின் மாணவர்களில் பெரும்பான்மையோர் கருதுகிருர்கள். சட்டப்படிப்பு மாத்திரமன்றிச் செய்திகளேப்பற்றிய அறிவும் வாசகளளிமையும் இன்றியமையாதவைகளாகும். எவ்வாருயினும், ஏற்ற சட்டச் செய்முறையின் (Due Process of Law) சோதனையைச் சமாளிப்பதற்குகந்த நடைமுறைகளே அமைப்பதில் வழக்கறிஞருக்குச் சட்டப்படியான ஆலோசனேப்பணி நிச்சயமாக இருக்கிறது.

நடைமுறை ஆக்க அலகுகள் (Procedure - making Units): இதுவரை நாம் கண்டது பொதுக் கண்ணேட்டமேயாகும். அப்படியாஞல் நடைமுறை ஆக்க உறுப்புக்களேப் பற்றியும், அவற்றை எதிர்நோக்கும் சிக்கல்களேப் பற்றியும் அவை கையாளும் முறைகள், அடிப்படைத் தத்துவங்கள் ஆகியவை பற்றியும் என்ன கூறுவது? இக் கேள்விக்குரிய விடைகளெல்லாம் கட்டாயமாகப் பல முக்கிய விவரங்களேத் தழுவியே அமையவேண்டும்.

நடைமுறை ஆக்க உறுப்புகள் பல்வேறு வகைப்படும். ஏஜென்சியின் ஒரு பகுதியாகிய அவைகள் எந்த ஏஜென்சியின் ஒரு பகுதியாக இருக்கிறதோ, அதன் நிறுவனத்தையும், வழக்கங்களேயும் சார்ந்து பலவகைப் பெயர்களுடன் (designation) விளங்குகின்றன. பொதுவாகச் சொன்ஞல் நடைமுறை ஆக்க உறுப்புக்கள் சிப்பந்தி முறைமையில் மேனிலே நிர்வாகியோடு அல்லது கீழ்நிலேயிலுள்ள லயன் அதிகாரியோடு இணேக்கப்பட்டிருக்கின்றன. ஒரு வரவுசெலவுத் திட்ட அலுவலகத்தோடு அல்லது ஓர் ஆட்சி மேலாண்மைப் பிரிவோடு முழுமையாக்கப்பட்டிருக்கின்றன. அல்லது ஒரு திட்டமிடும் உறுப்புக்குத் துணேயாகவோ அல்லது அதிலேயே நிறுவப்பட்டோ இருக்கின்றன. ஒரு நடைமுறை ஆக்க உறுப்பு அதன் ஆட்சி வரம்பு எல்லேயில் அரசாங்க முழுதுமான அடிப்படையில் செயல்படலாம்.

ஆகவே, முன்னுல் குறிப்பிட்டதுபோலச் சிவில் பணிக்கமிஷனும், வரவு செலவுத்திட்டச் செயலகமும் பொதுவாகக் கூட்டரசு ஆட்சிக்காகச் சில நடைமுறை ஆக்கப் பணிகளைச் செய்கின்றன.

முக்கியமாகப் பெரிய நிறுவனங்களில், அதிகாரத்தின் வெவ்வேருன நிறுவன நிலைகளில் செயலாற்றும் தனிப்பட்ட நடைமுறை ஆக்க அலகுகளோடு, நடைமுறை வேலைவகைகளில் தனிப்பயிற்சி அடையும் வழக்கமும் இருக்கிறது. இது சாதாரணமாக நிறுவன நடைமுறைகளைப் பரிசீலிக்கும் அலகிலிருந்து வேருனதாகும். இவ்விரண்டிலிருந்தும், பணியாள்தொகுதி போன்ற துறைகளில் வேலைச்சிக்கலில்லாமல் செய்கிற அல்லது நடைமுறைகளை ஒரே திட்டப்படி அமைக்கிற அலகுகள் வேருனவையாக இருக்கலாம். அவைகள் எங்கு இருந்தாலும், என்ன வேலையைச் செய்தாலும் நடைமுறை ஆக்க உறுப்புகளுக்கு, அவைகளின் வேலைகளுக்கேற்ப, அதிகாரம் இருக்கிறது என்பது மிகவும் முக்கியமாகும். இந்த அதிகாரம் முறைப்படியான அதிகாரம் மாத்திரமன்றி, மேனிலை மேலாண்மையின் அக்கறையிலிருந்தும் ஆதரவிலிருந்தும் போதிய உத்தியோகத் திறமையிலிருந்தும் எதிர்த்து நிற்கிற உறுதியான ஆதாரமாகவும் இருக்கிறது. கடைசியில் குறிப்பிட்டவை, நல்ல நடைமுறை வேலையின் மூன்று குறிப்பிடத்தக்க அம்சங்களில் இரண்டாகும். மூன்ருவது, லயன் நிர்வாகிகளாகிய வேலைசெய்யும் சக்தியின் அக்கறையும் ஒத்துழைப்புமாகும்.

நடைமுறை வேலையில் இரண்டு வலியுறுத்தல்கள் ஊடுருவிச் செல்கின்றன. ஒன்று முற்றிலும் புதிய நடைமுறைகளை ஏற்படுத்தல்; மற்றது இப்போதிருக்கும் நடைமுறைகளைச் செம்மையாக்குதலாகும். இரண்டிலும் ஒரு 'புதிய' நடைமுறையானது பரிசோதிக்கப்பட்டு நிலைநாட்டப்படவேண்டும்.

நடைமுறைகள் ஆக்குவதின் திறமை எவன் புதிய நடைமுறைகளை ஏற்படுத்துகிருனே அவன் விடாமுயற்சியோடு 'என்ன? ஏன்? யார்? எப்படி? எப்போது? எங்கே?' என்ற ஆறு கேள்விகளோடு தன்னை ஈடுபடுத்திக் கொள்ளவேண்டும். துண்டிக்கும் தன்மையும் கற்பனையும் இவைகளோடு தன்னை ஈடுபடுத்திக் கொள்வதற்கு அவசியமாக இருக்கின்றன. சட்டம் என்ன சொல்கிறது? சட்டம் தெளிவாக இல்லாத இடத்தில் அதன் சிறந்த விளக்கம் என்ன? ஒரேமாதிரிப் பணிகளைச் செய்யும் ஒரே மாதிரி நிறுவனங்களால் அளிக்கப்பட்ட நடைமுறை வழிகாட்டும் குறிப்புக்கள் என்ன? இப்போதுள்ள நிறுவனத்தால் பணியைப் பயனுடையதாகச் செய்துமுடிக்க முடியுமா அல்லது மாற்றம் சிபாரிசு செய்யப்

படவேண்டுமா? ஒரு குறிப்பிட்ட முறையானது திறனுடையதாகத் தோன்றினால் அதைச் சட்டத் தேவைகளோடு பொருந்தச் செய்ய முடியுமா? வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்து முடிப்பதற்குப் பத்துத் திறம்பெற்ற வேலையாட்களைப் பயன்படுத்தவேண்டுமா அல்லது பதினைந்து திறம்பெறாத வேலையாட்களைப் பயன்படுத்த வேண்டுமா? இவைகளெல்லாம் விடைகள் கண்டுபிடிக்கப்பட வேண்டிய சில கேள்விகளாகும்.

தகவல்களைப் பற்றிய அந்தரங்கமான அறிவு இன்றியமையாததாகும். ஆனால், குறைந்த முக்கியத்துவமுடைய தகவல்கள் அரிதாகவே நடைமுறையை ஆக்குகின்றன. இதற்கு ஒரு நாடக ஆசிரியரின் திறமை சிறிது வேண்டும். ஏனெனில், நன்றாக எழுதப்பட்ட நடைமுறைகள் பெரும்பாலும் ஒரு நல்ல நாடகத்தின் எழுத்துப் பிரதியைப் போன்றதாகும். 'நடிகர்கள்' அறிமுகம் செய்யப்படவும், அடையாளம் கண்டுகொள்ளப்படவும் வேண்டும்; வெளியீட்டில் அவர்களுக்கு இயல்பான ஒரு பங்கு இருக்கவேண்டும். உள்ளே வருதலும் வெளியே போதலும் காரணத்தோடு திட்டமிடப்படுதல் வேண்டும். மேடை உத்தரவுகள் கொடுக்கப்படவேண்டும். இவை போன்றவையெல்லாம் ஒரு நல்ல நாடகத்திலடங்கும். நடைமுறைக்கான மூலப்பொருள்கள் சுருக்கமாகவும் தெளிவாகவும் இருக்கவேண்டும். எழுதும் தொழிலிலும், அச்சடிக்கும் தொழிலிலும் எல்லாத் தந்திரங்களும் பயன்படுத்தப்படவேண்டும். ஏனெனில், அவர்களுடைய பாகங்களை விரைவாகக் கற்பதற்கு நடிகர்கள் அவைகளை வாசிப்பதற்குத் தூண்டப்படவேண்டும். துரதிஷ்டவசமாக, நடைமுறைப் புத்தகங்கள் பெரும்பாலும் சகாராப் பாலைவனத்தைப் போல வறட்சியாகவும் புறக்கணிக்கக்கூடியவையாகவும் (dry and forbidding) இருக்கின்றன.[8]

நடைமுறைகள் கட்டாயம் ஏற்படுத்தப்படவேண்டும்; மிகவும் நன்றாக எழுதப்பட்ட பொருள்கள்கூடப் போதுமானவைகளாக இரா. கல்விப் பயன்கள் மேற்கொள்ளப்படவேண்டும். ஊக்கங்கள் அளிக்கப்படல் வேண்டும்; சட்ட இசைவுகள் திட்டம் செய்யப்படவேண்டும். மீறுகிறவர்களை உணரச் செய்வதற்கு முறைகள்

[8] தெளிவாகவும் ஆற்றல் மிகுந்ததாகவும் எழுதும் விஷயமாக, குறிப்பாக அலுவல்முறை ஆங்கிலம் பற்றி, பின் குறிப்பிடும் புத்தகத்தைப் பார்க்கவும்: Gowers, Ernest A. "The complete plain words", London: H. M. Stationary Office, 1954 (இது முன்னால் வெளியிடப்பட்ட "Plain Words" "The ABC of plain words" என்ற இரண்டு புத்தகங்களின் சேர்மானமாகும்.) and Flesh, Reudolf F., "The art of readable writing," New York: Harper 1949. நடைமுறை மாற்றங்களைப் பற்றியுள்ள விஷயங்களைப் பின் கூறும் புத்தகத்தில் பார்க்கலாம். Redfield Charles, "Communication in Management: The theory and practice of Administrative communication," Chicago, University of Chicago Press 2nd ed, 1958.

ஆக்கப்படல் வேண்டும். அரை வெறியர்களைக் கண்டுபிடிப்பதற்குச் சோதனைகள் ஏற்படுத்தி, விடாமல் பின்பற்றுகிற பரிசோதனைகள் திட்டமிடவேண்டும். பழைய வழக்கங்களை மீறி, புதிய வழக்கங்களைத் தோற்றுவிப்பதற்குச் சாத்தியமான எல்லா முறைகளையும் பயன்படுத்தவேண்டும்.[9]

நடைமுறைகளைப் பரிசோதித்து மேம்படுத்தும் வேலையானது நடைமுறைகளைத் தோற்றுவிக்கும் வேலையைச் சிறிது ஒத்ததாகவும் சிறிது மாறுபாடானதாகவும் இருக்கிறது. இது பூர்வாங்கமாகத் தகவல் சேகரித்துத் திட்டமிடுதல், இப்போதிருக்கும் நடைமுறைப் பகுப்பாய்வு செய்தல், திட்டமிட்ட புதிய நடைமுறையை வளரச் செய்தல், மாற்றப்பட்ட நடைமுறையைப் பரிசோதனை செய்து ஏற்படுத்தி, விடாமல் பின்பற்றுதல் ஆகியவைகளை உள்ளடக்கமாகக் கொண்டிருக்கிறது. எல்லாவற்றிற்கும் முதலாகப் பயன்கள் விளையக்கூடிய ஆட்சி எல்லையைப் பற்றித் தீர்மானம் செய்யப்படல் வேண்டும். நடவடிக்கைகளின் காளான் வளர்ச்சி, அனுபவமடையாத பணியாள் தொகுதி அல்லது நிறுவனத்தினுள் அலகுகள் இரண்டறக் கலந்திருத்தல் ஆகியவை போன்ற விவரங்கள் பகுப்பாய்வையும் மாற்றத்தையும் அநேகமாக தேவைப்படுகிற பரப்பெல்லையை எடுத்துக் காட்டுகின்றன. அடுத்தபடியாக, இப்போதிருக்கும் நிலைமையைச் சோதனையிடும் கட்டம் வருகிறது. அதன் பிறகு குறைபாடுகள் தந்திரத்தாலும் சான்று விளக்கத்தாலும் வெளிக் கொணரப்படுகின்றன. முடிவில் திருத்தும் இயல்புடைய செயலைத் தொடங்கலாம்.

வேலை எளிதாக்கலும் நடைமுறை ஒருநிலைப்படுத்தலும்: நடைமுறை மேம்படுத்தும் துறையில் நன்றாக ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட இரண்டுவித வேலைத் திட்டங்கள் இருக்கின்றன. அவைகளிலொன்று வேலை எளிதாக்குதலாகும். இது தனது முக்கியக் கருவிகளாக வேலைப்பங்கீட்டு விளக்க வரைபடம், செய்ம்முறை விளக்க வரைபடம், வேலைப்பளு விளக்க வரைபடம் ஆகியவற்றைக் கொண்டிருக்கிறது. வேலைப் பங்கீட்டு விளக்க வரைபடம், ஒரு நிறுவன அலகின் ஒவ்வோர் உறுப்பினர் அல்லது குறிப்பிட்ட நடைமுறையில் பங்கு கொள்பவரின் வேலைப் பட்டியலிலிருந்து தயாரிக்கப்படுகிறது. இது அட்டவணைப் படுத்தப்பட்ட வடிவத்தில் எல்லா வேலையாட்களின் நடவடிக்கைகளையும், அவர்களது வேலையில் அவர்கள் எடுத்துக்கொண்ட நேரத்தையும் காட்டுகிறது. செய்ம்முறை

[9] See Lippitt, Ronald, Watson, Jeanne, and Westly, Bruce, "The Dynamics of planned change," New York: Harcourt, Brace, *1958*. இது பொதுவாக சமூக உளப்பாங்கு சம்பந்தமான (Social Psychological perspective) திட்டமிட்ட மாற்றங்களைப் பரிசீலனை செய்கிறது. இது மாற்றத்திலுட்பட்ட கோட்பாட்டைப்பற்றி ஒரு சிறந்த நூலாகும். இதன் புத்தகப்பட்டியல் மேலும் படிப்பதற்கு வழிகாட்டுகிறது.

அல்லது ஒழுங்குமுறை விளக்க வரைபடமானது ஒரு நடைமுறையில் என்ன செய்யப்படுகிறது, யார் செய்கிறார்கள், அதற்காகிய காலம் என்ன, ஒவ்வொரு முன்னேற்றத்திற்கு மிடையேயுள்ள தொலைவும் நேரமும் என்ன, என்ன நடக்கிறது—என்று படிப்படியாக விளக்குகிறது. வேலைப்பளு விளக்க வரைபடம் அல்லது வேலைக் கணிப்பானது எவ்வளவு வேலை செய்யப்பட்டிருக்கிறது என்பதை விளக்குகிறது. எண்ணிக்கையிடப்பட்டதும், எண்ணுவதன் முறையும் ஆராய்ந்தவற்றைப் பொறுத்திருக்கின்றன. இந்த விளக்க வரைபடங்களை வேலைக் கூறுபடுத்தல், தொடர்பு படுத்தல், பட்டியல் படுத்தல் ஆகியவற்றிலும், நெருக்கடி இடங்களைக் கண்டுபிடிப்பதிலும், செயலில் போட்டி அக்கறைகளைத் தூண்டுவதிலும் (stimulating competitive interests), பணியாள் தொகுதித் தேவைகளை மதிப்பிடுவதிலும், குறிப்பிட்ட செய்முறைகளின் முக்கியத்துவத்தை மதிப்பீடு செய்வதிலும் பயன்படுத்தலாம். பகுப்பாய்வின் இம் மூன்று கருவிகளையும் சில சமயங்களில் வேறு கருவிகளையும் உபயோகித்து வேலை எளிதாக்கும் வேலைத் திட்டங்கள் நடைமுறைகளைப் புதுமைப்படுத்தவும் தடை ஏற்படாதவாறும் செய்கின்றன.

நடைமுறை ஒருமுகப்படுத்தலானது அதே கருவிகளைப் பயன்படுத்தினாலும் வேலை எளிதாக்கலிலிருந்து முக்கியமாக வலியுறுத்தலில் வேறானதாகும். இது சிலவிதப் பொதுமுறையான அல்லது ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடைய வேலையைச் செய்வதற்காக மிகவும் சிக்கனமானதும் திறனுடையதுமான ஒரு நடைமுறையைக் கண்டுபிடித்து நிறுவ உதவிசெய்கிறது. ஓர் ஒருமுகப்படுத்தும் ஆராய்ச்சியைத் தகுதியுடையதாக்குவதற்கு ஒரு செயலானது அடிப்படையானதாக இருக்கவேண்டும். அதோடு அது நிறுவனத்தின் எல்லாப் பகுதிகளையும் தொட்டிருக்கவேண்டும். மேலும் அச்செயல் பங்கு கொள்பவர்களின் பெரும்பான்மையரோடு சம்பந்தப்பட்டதாக இருக்கவேண்டும். நடைமுறை ஒருமுகப்படுத்தலின் மதிப்பானது, கொள்கை நோக்கத்தைத் தெளிவுறச் செய்தல், முன்னால் ஒரு சில வேலையாட்களின் உடைமையாக இருந்த பயனுடைய எல்லாத் தகவல்களையும் விளம்பரப்படுத்திப் பொதுவாக அமைத்தல், செலவுகளையும் ஆள் மணிநேர உழைப்புத் தேவைகளையும் ஒருமுகப்படுத்தல், நடைமுறைப் புத்தகங்கள் மூலம் புதிய பணியாள் தொகுதிக்குப் பயிற்சி அளித்தல் ஆகிய விஷயங்களில் இருக்கிறது.

நடைமுறை ஆக்கத்தின் பிரச்சினைகள்: குறிப்பிட்ட நடைமுறைகள் ஆட்சிசெய்யும் செய்கைகளைப் பற்றிய அறிவோடும்

நடைமுறையின் அனுபவத்தை எவ்வாறு ஒன்று சேர்ப்பது என்பது, எந்தவிதமான நடைமுறை ஆக்கத்திலும் முதன்மையான பிரச்சினையாகும். கடுமையாக உழைக்கும் செயல்படும் அதிகாரிகளுக்கு நடைமுறைப் பகுப்பாய்வாளரானவர் சொல்லித் தெரியாத பிறர் அலுவல்களில் தலையிடும் ஒருவராகக் காட்சியளிப்பார். ஏனெனில், அவருக்கு அவ் வேலையிலிருப்பவர்கள் அறிந்திருப்பது போலச் செய்கையைப்பற்றி அறிய முடியாது. எப்படியும் அது அவருடைய வேலையும் அல்ல. அவர் உண்மையாக உதவி செய்ய விரும்பினால்—உதவி செய்வதாக அவர் கூறுகிறார்—வந்து குவிகிற வேலையில் ஊன்றி உதவி செய்யட்டும் என்று செயல்படும் அதிகாரிகள் எண்ணுகிறார்கள். இதற்கு மாறாக, விவரம் ஆராயும் நடைமுறைப் பகுப்பாய்வாளருக்குச் செயல்படும் அதிகாரிகள் முன் யோசனை இல்லாதவர்களாகவும், தம் காரியத்தில் மாத்திரம் ஈடுபாடுடையவர்களாகவும், குறுகிய மனப்பான்மை யுடையவர்களாகவும் காட்சியளிக்கலாம். அதாவது ஒவ்வொருவரும் அப்போதுள்ள தமது வேலையில் மாத்திரமே கவனமாயிருப்பார்களென்றும் நிறுவனத்தின் தூரத் தோற்றத்தை நினைக்காதவர்களென்றும் கருதப்படுகிறார்கள். பல்வேறு வகைப்பட்ட கருத்துகளை ஒன்றுசேர்க்கும் இந்த முதன்மையான பிரச்சினையைத் திருப்தியாகத் தீர்க்கத் தவறுவது இரண்டு விளைவுகளை ஏற்படுத்துகிறது. நடைமுறை ஆக்கும் உறுப்பு—முறைப்படி அதிகாரம் இருந்தால்—நடைமுறைகளைப் பிரகடனப்படுத்துகிறது. ஆனால், அவைகள் அடிக்கடி பயனற்றனவாகவும், அற்பமாகவும் கருதப்படுகின்றன. அல்லது நடைமுறை மாற்றங்கள், தாமதமாகிற இயல்பான வளர்ச்சி அல்லது வலுக்கட்டாயமான புரட்சியினாலன்றி நடைமுறை மாற்றங்கள் செய்யப்படவில்லை.

நடைமுறைப் பகுப்பாய்வாளரின் வேலையானது வழக்கமாகக் கடினமானது என்றும் நன்றிக் கேடானது என்றும் ஒத்துக் கொள்ளலாம். சாதாரணமாக நடைமுறைகளில் அக்கறையாது அரிய மதிப்பு மிகுந்த தன்மையாகும். இக் குணம் முதலில் அவரைச் சந்தேகப்படும்படி செய்யும். நிலைநாட்டப்பட்ட வழக்கங்களில் தலையிடுவதானது ஆழமான, புண்படுத்துகிற எதிர்ப்புகளை எழச் செய்யும். மாற்றம் செய்வதற்கு இயல்பாக அமைந்துள்ள வெறுப்போடு அதனால் வேலை போய்விடுமோ என்ற பயமும் அல்லது நடைமுறை நிலைமையைக் கலைத்தால் கடினமாக உழைக்க வேண்டிவருமோ என்ற பீதியும் அடிக்கடி சேர்ந்துகொள்கின்றன. வேடிக்கையாக விளக்கினால் ஆற்றல் நிபுணர், தூக்கியின் கம்பத்திலிருந்து (elevator shaft) வீழ்வது அல்லது ஒரு திரவத்தொட்டியில் வீழ்வது என்பது போன்ற விபத்துக்களுக்கு அசாதாரணமாக உள்ளாக நேரிடுகிறது.

அதற்கு மாருக, மாடியிலுள்ள உயர் அதிகாரி, வழக்கமாக ஒப்படைத்த பகுதியை ஏற்கெனவே செய்யத் தவறிய எவருக்கும் அடிக்கடி ஒரு தொல்லைதரும் துன்பமாகவே இருப்பார். மக்களுக்கு வழக்கமாகி விட்டதால் தரங் குறைந்த நடைமுறையை ஆதரிக்க வேண்டும் என்ற நம்பிக்கையில் அனுபவ அறிவின் உட்கருத்தை நம்மால் மறுக்கமுடியாது. நடைமுறையில் ஒரு மாற்றமானது நீண்ட நாட்கள் பயனை அளிக்கலாம் அல்லது அளிக்காமலும் இருக்கலாம். ஆனல், அது குழப்பத்தையும் மகிழ்ச்சியற்ற தன்மையையும் எதிர்வாத மிடுதலையும் குற்றச் சாட்டுகளையும் உடனடியாக விளைவிக்கிறது என்று அந்த வேலையிலுள்ளவன் அறிந்திருக்கிருன்.

'நல்ல' நடைமுறை என்ருல் என்ன?: தரம் குறைந்த நடைமுறையிலிருந்து வேறுபட்ட நல்ல நடைமுறையைப்பற்றி நம்முடைய விவாதத்தில் மேற்கோள் காட்டப்பட்டிருக்கிறது. ஆனல், நல்ல நடைமுறை என்பது என்ன? இக் கேள்விக்கு எளிதான பதில் ஒன்றும் சாத்தியமில்லை. அல்லது ஓர் எளிய பதில் ஒருவேளை சாத்தியமென்ருலும் உதவியளிப்பதாக இல்லை. விரும்பிய நோக்கங்களை அடைவதற்கு மிகவும் பொருத்தமாக இருக்கிற ஒன்றே நல்ல நடைமுறையாகும். இந்த 'விரும்பிய நோக்கங்களை' விளக்குவதிலும், இந்த நோக்கங்களை ஒத்துக் கொண்டபிறகு அவைகளை அடைவதற்கு நடைமுறையானது உண்மையாகப் பொருத்தமாக இருக்கிறதா என்பதைத் தீர்மானம் செய்வதிலும் தொந்தரவு எழுகிறது.

ஆட்சித் துறையினல் கோரப்பட்ட நோக்கங்கள் சிக்கலில்லாமல் தெளிவாகக் கூறப்படுவதில்லை. அநேகமாக அவைகள் சிக்கல் நிறைந்ததாகவும் புரியமுடியாததாகவு மிருக்கின்றன. இவைகளில் எந்த நோக்கங்கள் ஒரு நடைமுறையினல் உதவி செய்யப்பட வேண்டும், அதுவும் என்ன விதத்தில் செய்யப்பட வேண்டும் என்பதைத் தீர்மானிப்பது அடிக்கடி கடினமாகவிருக்கிறது. நோக்கங்களைப்பற்றி முடிவுசெய்த பிறகு ஒன்றிவிட்ட நடைமுறைகளின் சம்பந்தப்பட்ட திறனையும் சிக்கனத்தையும் மதிப்பிட வேண்டும். திறனும் சிக்கனமும் விரைவில் பயன்படுத்தக் கூடிய அடிப்படைத் தத்துவங்களல்ல. அவைகள், அடைய எண்ணும் குறிக்கோளுக்கேற்ப அவைகளின் உடந்தைகளில் மாறுபடுகின்றன. ஆட்சிச் செய்கையின் சில துறைகளில் மதிப்பிடும் பாரபட்சமற்ற அளவைகளை அடைவதில் அண்மையில் முன்னேற்றம் செய்யப்பட்டிருக்கிறது. எவ்வாருயினும், ஒப்பீட் டடிப்படையில் இக் கருவிகள் இன்னும் மெருகிடப்படாத தாகவும் தேவைக்குக் குறைவானதாகவும் இருக்கின்றன. ஆகவே

ஒரு புதிய நடைமுறையானது காகிதத்தையும், பதிவு செய்யும் வசதிகளையும் மிச்சப்படுத்துகிறது. எனினும், முழு நிறைவுடைய ஆவணங்களால் பயன்படக்கூடிய நோக்கங்களோடு ஒப்பிடும்போது சேமிக்கப்பட்ட பொருளானது மிச்சக் கையிருப்பில் ஒரு சிறு பகுதியே என்று செயல்படுத்தும் அதிகாரி கூறும்பொழுது, அவர் கூறுவது சரியில்லை என்று நாம் நிச்சயமாகக் கருதலாமா? அல்லது ஒரு புதிய நடைமுறையானது வேலைக் கணிப்புகளினாலும் நேர இயக்க ஆய்வுகளினாலும் (Time and motion studies) நிர்ணயிக்கப்பட்டபடி மூன்று குமாஸ்தாக்களின் வேலைபற்றிய தனிப்பயிற்சியை மிகச்சிறந்த அளவு ஏற்படுத்துகிறது. எனினும் ஒரு மாதத்திற்குள் இந்த இலாபத்தைச் சோர்வும் நாட்பட்ட தன்மையும் போக்கிவிடாது என்று நாம் நிச்சயமாகக் கருதமுடியுமா? புதிய ஏற்பாட்டின்கீழ் மூன்று குமாஸ்தாக்களும் முன்போல மகிழ்ச்சியாக இல்லை என்று வைத்துக்கொள்வோம். ஜனநாயக ஆட்சித்துறையில் வேலையாட்களின் மகிழ்ச்சி ஒரு நியாயமான முக்கியமா? செயல் அடிப்படையில்கூட, அந்த மகிழ்ச்சியானது நீண்டகால அளவில் பற்றுறுதியிலும் மனவுறுதியிலும் பயனளிக்காது என்று நாம் உறுதிசொல்ல முடியுமா?

நடைமுறையின் இலக்கணத்தை—அதன் வழக்க முறையான முன்னேற்றங்களும், வழக்கமான கருவிகளும்—அறிந்துகொள்வது மிகவும் சுலபமாகும். ஆனால், இலக்கியத்தை உண்டுபண்ணுவதில் இலக்கண அறிவானது அதிகபட்சம் ஒரு முதல்படியாக இருக்கிறது. நடைமுறைப் பகுப்பாய்வுக் கலையானது அறிவு நூலை மிஞ்சி நிற்கிறது.[10]

[10] நடைமுறைப் பகுப்பாய்வைப்பற்றிக் கூறும் நூல்கள் பெரும்பாலும் ஏஜென்சியின் உபயோகத்திற்கு மாத்திரமே தயாரிக்கப்பட்டவை. மற்றவைகள் மிகுதியாக விநியோகப்படுத்தப்பட்டாலும் விரைவில் மறையக்கூடிய தன்மை வாய்ந்தன. மேலும் இவைகள் தனித்தன்மை வாய்ந்த நூலகங்களில்தான் எளிதில் கிடைக்கும். மிகவும் அண்மையில் வெளியான நூல்களில் பின்வருகின்றவைகளைக் குறிப்பிடலாம். 'Pfiffner, John M. and Lane, S. Owen, " A Manual for Administrative Analysis" ch. 8, Dubuque, Iowa: William C. Brown, 1951; Hinojosa Petit, Jose Antonio, "A work simplification method," Brussels: International Institute of Administrative Sciences, 1953; Management Staff, Department of State, "Guide to Work Simplification in the Foreign Service," Washington: Department of state, 1952; Bureau of the Budget, " Production Planning and Control in Office Operations," Washington: Bureau of the Budget 1949; Department of the Air Force, "Work Simplification: Fundamentals and Techniques, for More Effective use of Manpower, Equipment, Materials, Space": Washington, Department of the Air Force 1954.

நடைமுறை மேம்படுத்தும் பணியைப் பற்றிக் கூறும்போது யாரும் ஆட்சித்துறையின் மற்ற செயல் எல்லையிலும் உடனே நுழைகிறார்கள். ஐயமற இங்குத் தரப்பட்டிருப்பது, ஒரு கருத்தாக, தெளிவாக வேறு பிரித்தறியக் கூடிய ஒரு குறிப்பிடத்தக்க நிகழ்ச்சியை அன்று. இரண்டாவது உலகப் போரின்போது தோன்றி அதன்பிறகு முக்கியத்துவத்தை அடைந்த ஆட்சி ஆய்வின் ஒரு பணி அல்லது வரம்பு எல்லை "செயல் முறைகள் ஆராய்ச்சி" அல்லது "செயல்

5. நடைமுறைகளிடையே வாழ்தல்

நடைமுறையின் நோய்க்கூறுகள் — 'சிவப்பு நாடா:' நம்முடைய தலைமுறைக்கு — வேறு பல தேவைகளிடையே — கியூவரிசையின் நீளத்தைக் குறைப்பதற்கு ஒரு பொறி நுட்பமும், அந்த மாதிரி கியூ வரிசையில் நிற்கும் ஒருவனுக்கு ஒரு தத்துவமும் தேவைப்படுகின்றன என்று கூறலாம். அதாவது 'சிவப்பு நாடா'வைக் குறைப்பதற்கான வழிகள் என்ன என்று சிந்திப்பதாகும். ஆனல், அதோடு ஒரு சிக்கல் நிறைந்த சமூகத்தின் வாழ்க்கையில் சிவப்பு நாடா ஒரு இன்றியமையாத பகுதி என்ற உண்மையை அறிந்து போற்றுதலும் நமக்குத் தேவைப்படுகிறது. 'நாகரிகம் குழப்பத்திற்குச் சமமாயிருக்கிறது. குழப்பம் சிவப்பு நாடாவுக்கு சமமாயிருக்கிறது.' இது அளவுக்கு மீறி எளிதாக்குவதாகும். ஆனல், இதில் உண்மையின் முக்கிய வித்து இருக்கிறது.

நடைமுறைக்கு ஒரு நோய்க்கூறு நிச்சயமாக இருக்கிறது. உதாரணமாக, ஒரு பெரிய நிறுவனத்தில், சிலர் சரியாகவோ அல்லது தவருகவோ, தாங்கள் இந்த 'ஏற்பாட்டு முறைமையின் பலியாட்கள்' (victims of the system) என்று கருதலாம். இந்த ஏற்பாட்டு முறைமையை மாற்ற முயல்வதற்குப் பதிலாக அவர்கள் ஏற்பாட்டு முறைமைக்கு எவ்வளவு உதவி தேவையோ அவ்வளவு உதவியைச் செய்து, தங்களது அமைதியான மறுப்பு நடவடிக்கையை மேற்கொள்ளுகிருர்கள். மற்றவர்கள் நடைமுறையின் வெறி ஈடுபாட்டை (cult) வளர்த்து, எது மிகவும் அவசியமோ அதை ஒரு போலியாக ஆக்குகிருர்கள். அவர்களுடைய பதவிநிலையில் நம்பிக்கை இல்லாமல், முழுமையான நடைமுறை அமைப்பில் தங்களுடைய பணியின் முக்கியத்தை அறியாது அவர்கள் தங்களுடைய வேலையின் இயல்பான முக்கியத்துவத்தை அளவுக்கு மீறிப் பெரிதாக்குகிருர்கள். அவர்களுக்குரிய நடைமுறைப் பங்கு ஒரு தற்காப்பு ராட்சத இயந்திரமாகிய அஃறிணைப் பொருளாக ஆகிவிடுகிறது. நடைமுறையின் முதன்மையை அறிந்துகொள்ளாது அறிவில்லாமல் தலையிடுகிற வெளியார்களின் குற்றச்சாட்டுகளை அணுகவிடாது தடுப்பதற்கு நடைமுறையானது ஓர் ஆயுதமாக மாற்றப்பட்டிருக்கிறது.

முறைகள் பகுப்பாய்வு'' ஆகும். இதை ஆட்சித்துறையின் சிலவிதமான பிரச்னைகளுக்கு அல்லது செயல்முறைகளுக்குச் சிலவித அறிவியல் பூர்வமாகக் கணக்கிடப்பட்ட கருத்துக்களைப் பயன்படுத்தல் என்ற தனிச் சிறப்பால் விளக்கலாம். சந்தேகமற இந்த வளர்ச்சி நடைமுறைப் பகுப்பாய்வோடு சம்பந்தப்பட்டதாகும. ஆனல், எவ்வளவு தூரம் இது பழக்கப்பட்ட வகையினங்களையும், தொழில் நுணுக்கங்களையும் மாற்றும் என்பது பார்க்கவேண்டிய ஒன்ருகும். See American Management Association, "Operations Research: A Basic Apprcach," New York, 1956; Churchman, C. West and others, "Intrcduction to Operations Research". New York: Wiley, 1957.

நிறுவனத்தின் உள்ளிலோ அல்லது வெளியிலோ நடைமுறையை அவமதிக்கிறவர்களின் அல்லது அதன்படி வாழத் தவறியவர்களின் ஆன்மாவைத் துயரம் சூழ்வதாக!

இன்னும் சிலர், நடைமுறையைப் பற்றியுள்ள போலி அறிவால், அது எந்த நோக்கங்களுக்குப் பயன்படுவதற்காக ஆக்கப்பட்டிருக்கிறதோ அதைக் கருத்தில் கொள்ளாது, இராணுவம் அரண்காப்பு மதில்களை உபயோகிப்பது போலத் தாக்குவதற்குப் புறப்படுமிடமாகவோ அல்லது தற்காப்புக்கு ஓர் அரண் வரிசையாகவோ நடைமுறையை உபயோகப்படுத்துவார்கள். செயல்படுவதோ, செயல்படாமலிருப்பதோ அவர்களுடைய நலத்திற்கு உதவி செய்யுமானல் அவர்கள் அதை நடைமுறையின் சொற்களினுள் பொருந்துவதற்கோ அல்லது விதிகளை ஏமாற்றுவதற்கு அல்லது மீறுவதற்கோ ஒரு வழியைக் கண்டுபிடிப்பார்கள். ஆனல் அவர்களுக்கு ஒத்துவராத செயலைச் செய்யவேண்டிய நிலை ஏற்பட்டால் அம்மாதிரிச் செயலைத் தடைப்படுத்துவதற்கு நடைமுறையின் சில்லறை விஷயங்கள் கூடப் பயன்படுத்தப்படும். நல்ல உள்ளுணர்ச்சியால் செயல் புரியும் 'நேர்மையான' ஆட்சியாளர்கூடச் சில சமயங்களில் எழுதப்பட்ட விதிகளை வளைக்கவோ புறக்கணிக்கவோ செய்வார் என்பது கூற வேண்டிய அவசியமில்லை.

சீர்தூக்கிய கருத்தின் தேவை: அதற்கு மாருக, நடைமுறை நலமும் நடைமுறை நோய்க்கூறும் இருப்பதோடு அதன்மேல் சீர்தூக்கிப்பார்த்த ஒரு கருத்தையும் பேணி வளர்த்து உருவாக்க வேண்டும். செய்தி அறிவிப்பின் கெட்டியான தோல் அந்த உண்மையை மறைக்க முயன்ருலும், நோய்க் கூறுகள் தனியார் நிறுவனத்தையும் பொது நிறுவனத்தையும் பாதிக்கின்றன என்பதைத் தெரிந்துகொள்ளவேண்டும். கேலிச்சித்திரக்காரர் (cartoonist) உருவாக்கிய அச்சுப்பதிவுத் தகட்டில் (stereotype) அதிகார மனப்பான்மை யுடையவர், தம்முடைய தீங்கான நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்குச் சிவப்பு நாடாவை நூற்கும் ஒரு தீய பிராணியாகவோ, அல்லது தமது அறியாமையால் சிவப்பு நாடாவை உருவாக்குகிற அறிவற்றவராகவோ காட்சியளிக்கிருர்.

இவ் வச்சுப் பதிவுத் தகடுகள் ஏன் எங்கும் ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகின்றன என்பதன் காரணங்களில் சில இப்பொழுது தெளிவாக வேண்டும்.[11] பொதுத்துறை ஆட்சியானது, அதன் விவகாரங்

[11] மக்களாட்சியின்கீழ் உத்தியோகத்திலிருந்து நீங்கினவர்கள் உத்தியோகத்திலிருப்பவர்களுக்குப் புத்தி கூறுகிருர்கள் என்ற உண்மை போன்ற வேறு காரணங்களும் இருக்கின்றன. அதிகாரவர்க்கத்தான் என்பது இலக்கணப்படி உத்தியோகத்திலிருப்பவனைக் குறிக்கும்.

களின் மேலாண்மையில், பயனுறுதி, சிக்கனம் ஆகியவற்றிற்கு மாத்திரமல்லாமல் முழுமையான நேர்மைக்கும் பதில் கூறும் பொறுப்புக்கும் உத்தரவாதமளிப்பதற்கு, மக்களின் விருப்பத்திற்குக் கட்டுப்படுத்தப் பட்டிருக்கிறது. ஏனெனில் பயனுறுதியும் சிக்கனமும் தனியார் விவகாரங்களிலும் மிகவும் அவசியமாகும். அதன் கட்டுப் படுத்தும் நடவடிக்கைகளில், பொதுத்துறை ஆட்சியானது அரசாங் கத்தின் நேர்மையற்ற தலையீட்டிலிருந்து மக்களின் உரிமைகளைப் பாதுகாப்பதற்காகத் திட்டமிட்ட சட்டப்படியான விதிகளாலும் நிறுவனங்களாலும், ஆட்சி செய்யப்பட்டு வருகிறது. பொதுத் துறை ஆட்சியானது, மிகவும் அதிக வேகத்தையும், விரைவாகப் பைசல் செய்வதையும் தடுப்பதற்காகவுள்ள ஒரு சட்ட அமைப்புக்குக் கட்டுப்பட்டிருக்கும்பொழுது, அது குறிப்பிட்ட வேகத்தோடு செயலாற்றும் என்று நாம் நிச்சயமாக எதிர்பார்க்க முடியாது. உரிமைகளின் பாதுகாப்புகளுக்கு எதிராக ஒருவேளை வேகத்திற்கும் செயலாற்றலுக்கும் அதிக வலியுறுத்தல் தேவைப்படலாம். அல்லது தற்போதைய சூழ்நிலையில், ஒருவேளை பொதுமக்களின் விவகாரங் களை வேகமாகச் செயலாற்றுவதன் மூலம் உரிமைகள் மிகவும் நன் ருகப் பாதுகாக்கப்படலாம். ஆனல், அதன் விளைவுகள் தெளிவாக் கப்படவேண்டும்.

பொதுத்துறை ஆட்சியானலும் அல்லது தனியார்துறை ஆட்சி யானலும் அதில் சிவப்பு நாடாவை எதிர்ப்பதனல் ஒருவருடைய இரத்த அழுத்தம் அபாயகரமாகக் கூடினல், அவர் நோய் தீர்க்கும் நலன்களோடு அறிவாராய்ச்சியின் பல வழிகளைப் பெறுவதற்கு முயற்சி செய்யலாம். ‘நீ சிவப்பு நாடாவைக் கத்தரித்தால் நீ என்ன செய்கிருயென்பதுபற்றி, நீ உறுதிசெய்து கொள்ள வேண்டும்’ என்று ஜெனரல் மார்ஷல் கூறிய மேற்கோளுரையின் அனுபவ அறிவை அவரால் ஆழ்ந்து சிந்திக்கமுடியும். எப்படி இருந் தாலும் ஒரு மனிதனுடைய சிவப்புநாடா முறையானது வேருெரு வனுடைய ஏற்பாட்டு முறைமையாக இருக்கிறது. எல்லாத் தகவல் களும் தெரிந்திருந்தால்தான் கண்டிப்பதற்கான காரணங்களைச் சுமாராகப் பதிவுசெய்து நலம் பயக்கும் மாற்றங்களைச் சிபாரிசு செய்யலாம். எரிச்சல் மூட்டும் நடைமுறையோடுள்ள தனிப்பட்ட எதிர்ப்பானது நியாயமான கண்டனத்திற்கு அவசியமான தகவலை அபூர்வமாகவே கொடுக்கிறது. அல்லது சிவப்புநாடா முறையானது தனக்குத் தீங்கு விளைவிக்கும் சிந்திக்காத தன் முனைப்பான செயல்களிலிருந்து பாதுகாப்பளிக்கிறது என்றும் இது எந்தத் தொந்தரவையும் இல்லாமல் செய்துவிடும் என்றும் அவன் நினைக்கக்கூடும். அல்லது எலும்புருக்கி நோய் அல்லது புற்றுநோய் போலச் சிவப்பு நாடாவானது நாகரிகத்தின் ஒரு துர்ப்பாக்கியம்

என்ற ஓரளவு உண்மையின்படி நடக்கநினைத்துத் தோரோவைப் (Thoreau) போல அவருக்குரிய 'வால்டன் பொய்கை' (Walden Pond) நோக்கிப் பின்னடையலாம். ஆனால், ஓர் ஏஜென்சியானது அடிக்கடி தன்னையே பின்வரும் கேள்வியைக் கேட்கத் தவறினால் மேற்சொன்ன ஒன்றும் அதைத் தன் பொறுப்பிலிருந்து விடுவிக்காது. 'இந் நேரத்தில் நமக்குத் தற்போதிருக்கும் பணிகளை நோக்க நாம் பின்பற்றும் வழி நல்லதுதானா?' என்பதுதான் அக் கேள்வியாகும்.

18. இடை மேலாண்மையின் கடமைகள்

1. இடை மேலாண்மையின் இரட்டிப்பு வேலை

கட்டுப்பாட்டின் அடுத்தடுத்த நிலைகளின் முக்கியத்துவம் (Importance of successive points of control): பொதுப்பணியின் இறுதிவிளைவு உருவாகிற நடவடிக்கைகளின் பொது ஓட்டத்தில் நிர்வாக வழிகாட்டுதல் சார்ந்திருக்கச் செய்வதற்கு ஆட்சி ஏஜென்சிகள்—எல்லாப் பேரளவு முயற்சிகளையும் போல—அதிகார வரிசை அமைப்பை மேற்கொள்ளுகின்றன.[1] நிறுவனத்தினுடைய வேலையைச் செய்வதில் திறமை, ஒரே சீரான தன்மை, தொடர்ச்சி ஆகியவற்றை அடைவதற்கு அடுத்தடுத்த கட்டுப்பாட்டு நிலைகளின் ஒரு முழுமையான திட்டத்தை அளிப்பது அதிகார வரிசையின் முக்கியமான வேலையாகும். நிறுவனத்தின் தலைவரிலிருந்து படிப் படியாகக் கீழ்நிலையிலுள்ள முதல்வரிசை மேற்பார்வையாளர் வரையான கட்டுப்பாட்டு நிலைகளை இறங்குவரிசையில் இணைத்தால் ஒரு 'ஏவுதல் தொடரைக்' (Chain of Command) காணலாம்.

அடிக்கடி நாம் அதிகார வரிசையை, மனித வாழ்க்கைச் சூழலுக்கு வேறுபட்ட ஓர் உருவ அமைப்பாக நினைத்துப் பேசுகிறோம். உண்மையாக அது ஒரு தொடர்புப் படிவமாகும். ஏனெனில், அதிகார வரிசையிலுள்ள ஒவ்வோர் உறுப்பினரும் தமக்கு மேற்பட்டவருக்குப் பதில் கூறுவதையும், அவ் வுறுப்பினர் நேர் மாறாகத் தம் கீழ்நிலையிலுள்ளவர்களை இயக்குவதையும் போன்ற எண்ணற்ற மாற்றியல்புகளை (countless variables) அதிகார வரிசையில் காணலாம்.[2] அதிகார வரிசையை, மேனிலைத் தீர்மானங்களை நிறுவனம் முழுவதும் சுமத்துவதற்கான ஓர் உபாயம் என்று எண்ணக்கூடாது. அதிகாரவரிசை, நிறுவனம் தனித்தனியாகச் சிதறுவதைத் தடுப்பதற்குத் தலைமையிடத்தை நோக்கி ஓர் இழுப்புசக்தியைத் தோற்றுவிக்கத்தான் செய்கிறது.

[1] அதிகாரம்—7. "நிறுவனத்தின் பொதுக் கருத்துகள்"

[2] அதிகாரம்—13. "முறைப்படியல்லாத நிறுவனம்"

ஆயினும், அதிகாரவரிசையின் திறனுற்றல், நிறுவனம் தன் சொந்த ஆற்றலின்கீழ் வேலைசெய்வதற்கேற்பப் பொறுப்பைப் பொருத்தமான முறையில் மாற்றிக் கொடுப்பதில் இருக்கிறது. அதிகார வரிசை பதில் சொல்லும் பொறுப்பையும் பிரதி உத்திரவாதத்தையும் மேலிடத்திற்களிக்க அதே அளவில் மேலிடத்திலுள்ளவர்களின் வேலைச் சுமையை இலகுவாக்கவும் வேண்டும். இதைப் போதிய அதிகார ஒப்படைப்பின் மூலம்தான் செய்யமுடியும். ஒரே அளவான அதிகார ஒப்படைப்பில்லாமல் பொறுப்பை உரிமை மாற்றிக் கொடுத்தல் அர்த்தமற்ற ஒரு செயலாகும். இதனுல் ஒரு பயனுமில்லை.

சிற்றளவு நிறுவனத்திற்கு (small-scale organization) அதன் தலைமையின் பண்பும், அதன் வேலை செய்யும் அணியின் ஆக்க சக்தியும் மாத்திரமே சேதமுறத்தக்க இரண்டு பகுதிகளாகும். பேரளவு நிறுவனத்தில், அதன் மேனிலை மேலாண்மைக்கும் வேலையாட்கள் தொகுதிக்குமிடையே எண்ணற்ற கட்டுப்பாட்டு நிலைகள் இருப்பதால், சேதமுறத்தக்க பகுதிகளின் எண்ணிக்கை மிகவும் கூடுதலாகும். ஆகவே, பேரளவு நிறுவனங்களில் மேலாண்மையின் மிகவும் நெருக்கடியான பகுதிகளில் ஒன்று ஏவுதலின் இடைப்பட்ட வரிசைகளிலிருக்கிறது என்ருல், அது மிகைப்படுத்தலாகாது. 'அதிகாரத்தின் மார்க்கங்கள்' (channels of authority) என்ற கருத்து (concept), பொறுப்புள்ள நிறுவனத் தலைவருக்கும் நடவடிக்கைகளின் அடித்தளத்திலுள்ள அதன் வேலைசெய்யும் அணிக்குமிடையேயுள்ள உட்புறமான வழிகாட்டுதல், கட்டுப்பாடு ஆகியவற்றின் முக்கியத்துவத்தைக் குறைத்துக் கூறுகிறது. வழிகாட்டுதல், கட்டுப்பாடு செய்தல் ஆகியவற்றின் மேற்குறிப்பிட்ட இடைப்பட்ட நிலைகளைப் பகிர்ந்தளிப்பது இடை மேலாண்மையின் ஆட்சிப் பரப்பு ஆகும்.

இடை மேலாண்மை—ஆட்சி ஆராய்ச்சியின் மாற்ருன் குழந்தை: எந்த ஒரு பேரளவு நிறுவனத்தின் வெற்றிக்கும் இடை மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்தை எண்ணிப்பார்த்தால், ஆட்சித் துறையைப்பற்றிய அமெரிக்க இலக்கியத்தில்—பொதுத் துறை ஆட்சியிலும், தனியார் துறை ஆட்சியிலும்—அதைப்பற்றி அதிகம் வலியுறுத்தப்படாதது வியப்பைக் கொடுக்கிறது. அதில் மேனிலை நிர்வாகியின் வேலைகளுக்கும்[3] அவருடைய சிப்பந்தி வாய்ப்புகளுக்கும்[4] அதிகக் கவனம் அளிக்கப்பட்டிருக்கிறது. இடை

[3] அதிகாரம்—8 "தலைமை நிர்வாகி".

[4] அதிகாரம்—8 "தலைமை நிர்வாகி", உட்பிரிவு —5 'தற்கால மேலாண்மையின் கரங்கள்.'

அதிகாரம்—9 "துறை ஏற்பாட்டு முறைமை", உட்பிரிவு—2 "துறைகளிடை ஒருமுகப்படுத்தல்"

மேலாண்மையைச் சுற்றியுள்ள குறிப்பிட்ட பிரச்சினைகளை மிகத் தெளிவாகப் பரிசீலனை செய்வதற்கு, இரண்டு சரித்திரப் பிரசித்த மான காரணக்கூறுகள் இருக்கின்றன.

முதலாவதாக, இருபதாம் நூற்றாண்டின் ஆரம்பத்திலிருந்து ஆட்சித்துறைச் சீர்திருத்தத்திற்கான இயக்கம், காரண காரியமாகத் தலைமை நிர்வாகியின் நிலையை ஊக்குவிப்பதையே அதன் முக்கிய நோக்கமாகக் கொண்டிருந்தது. முழுமையான நிர்வாகப் பிரிவுக் கான அவருடைய பொறுப்பை வற்புறுத்துவதில் அந்தச் சீர்திருத்த இயக்கம், ஆட்சி அமைப்பு முழுமைக்கும் சிறந்த மேலாண்மையை அடைவதற்காக மிகவும் நம்பிக்கையளிக்கிற நெம்புகோலைத் தேர்ந் தெடுத்தது. வரவுசெலவுத் திட்டத்தைத் திட்டமிடுதல், கட்டுப் பாடு செய்தல் ஆகியவற்றைத் தலைமைநிர்வாகியோடு பிணைக்கிற புதிய கருத்தில் ஆரம்பித்துப் பொறுப்புடைய வழிகாட்டுதலைப் பயனடையச் செய்வதற்கு அவருடைய 'மேலாண்மைக் கரங்கள்' திட்டமிடப்பட்டன. இதே மாதிரி பின்னால் துறை மட்டத்தில் நிகழ்ந்தது.[5]

இம்மாதிரி சிப்பந்திவேலைகளைச் செய்வதற்கு உத்தியோகத் தகுதியும் தனிச் சிறப்பனுபவமும் உடைய பணியாள் தொகுதி தேவைப்படுகிறது. அதன் பயனாக, இடை மேலாண்மையின் முக்கியமான தேவைகளைக் கவனிப்பதற்குப் பதிலாக, சிப்பந்தி அல்லது உதவியாளர் பணிகளை நிறைவேற்றுவதற்கு, தேவையான குறிப்பிட்ட அறிவும் பயிற்சியும் கல்வி ஈடுபாட்டின் முன்னணியி லிருந்தது. பெரும்பாலான ஆட்சி ஆராய்ச்சியிலும் நூல்களிலும் இழையோடுகின்ற பொருளோட்டங்களை மட்டும் வைத்து மதிப் பிட்டால், இடை மேலாண்மையாளர்கள் ஓர் ஊக்குவிக்கப்படாத தொகுதி என்று நாம் எளிதில் முடிவுக்கு வந்துவிடலாம். ஏனெனில் ஆட்சித் திட்டமிடல், வரவு செலவுத் திட்டமிடல், ஒழுங்கமைப்பு, முறைகள் ஆகியவற்றைப்பற்றிய பகுப்பாய்வு, பணியாள் தொகுதி வேலை ஆகிய இவைகளைப்பற்றி நன்கறிந்த வல்லுநர்களின் தளராத தூண்டுதலினால் மேலாண்மையாளர்கள் துன்புறுத்தப்பட்டு வேலை செய்கிறார்கள்.

இடை மேலாண்மையைப் புறக்கணிப்பதற்கு உதவியாக இருந்த இரண்டாவது புகழ்பெற்ற காரணக்கூறு அதன் தொழில்முறையில் ஓரினமாகச் சேர்ப்பதற்கு ஒரே இயல்பும், ஒன்றாகப் பிடித்துக் கொள்ளும் தன்மையும் அதனிடம் இல்லாமலிருப்பதேயாகும். பெரும்

[5] அதிகாரம்—9. "துறை ஏற்பாட்டு முறைமை", உட்பிரிவு—3 "காரியதரிசியின் வேலை"

பாலான சிப்பந்திப் பணிகளும் உதவியாளர் பணிகளும் நன்ருக வரையறுக்கப்பட்ட முன்னேற்றத்தை அளிக்கும் பணிகளாக வளர்ச்சியடைந்திருக்கின்றன. உதாரணமாக, பயிற்சி அளிக்கும் ஒரு வல்லுநர் அவருடைய தனித்தன்மையினுல் விரைவாக அறிந்து கொள்ளப்படுகிருர். இம்மாதிரி தெளிவாகத் தெரிகிற உத்தியோகம் இடைமேலாண்மையிலில்லை. பொதுவாகச் சொன்னுல், இடைமேலாண்மையாளர்கள் அகன்ற பலவகைப்பட்ட வேலைகளிலிருந்து இயற்கையான வழிவந்தவர்களேயாவர். இடைமேலாண்மையின் இன்றியமையாதவைகளல்லாத இவ் வேலைகள் அவர்களின் திறமை பெற்ற ஆற்றலின் களங்களாகும். சாதாரணமாக, அவர்கள் இடைமேலாண்மையாளர்களாயிருப்பது தனிச்சிறப்புடைய மேலாண்மைத் திறனைக் காட்டியதாலன்று. ஆனுல், அவர்களுடைய ஏஜென்சியால் நிருவகிக்கப்பட்ட குறிப்பிட்ட ஒரு வேலையை நடத்துவதில் அவர்கள் 'இன்றியமையாத மனிதர்களாக' ஆகிவிட்டபடியினுல் தான் அவர்கள் அவ்வாறிருக்கிருர்கள்.

இடைமேலாண்மையை ஒரு வாழ்க்கை நெறி உத்தியோகமாக ஏற்றுக்கொள்ளுதல்: 1941ஆம் ஆண்டு அளவில்தான், நீதிபதி ரீடு (Justice Reed) அவர்களின் தலைமையிலான ஜனுதிபதியின் சிவில் அலுவலர்கள் துறையை மேம்படுத்தும் குழு (President's Committee on Civil Service Improvement) பின்வருமாறு குறிப்பிட்டது: அதாவது, இடைமேலாண்மை என்பது எவ்வளவோ பொறுப்புகளை உடையதாக இருந்தாலும், ஒழுங்கு முறையான பயிற்சிக்கும், தேர்ந்தெடுப்புக்கும் கூட்டரசுப் பணிக்குள் தான் ஒரு தனிப்பட்ட இனம் என்ற உரிமையைக் கொள்ளாமலிருந்தது. வகைப்படுத்தப்பட்ட பணியின் உயர் இடைநிலை வரிசையையும் மேனிலை வரிசையையும்மட்டும் கருத்தில் கொண்டு அக் குழு பின்வருமாறு குறிப்பிட்டது: அதாவது, இந்த அதிகாரிகள், நீண்ட பயிற்சியும் அனுபவமும் தேவைப்படுகிற மிகவும் கடினமானதும் பொறுப்புள்ளதுமான அலுவலக வேலையைத் திறமைமிக்க வழிகளில் நிறைவேற்றுகிருர்கள்.[6] மேலும் அக் குழு கூறியதாவது:[7]

> உயர்தரமான, நிலையான பதவிகளிலுள்ளவர்கள் கூட்டரசு அரசாங்கத்தின் ஒவ்வொரு பிரிவிலும் சிறப்பு மேலாண்மை (overhead management) வழிகாட்டுதல், மேற்பார்வை செய்தல் வேலையை நிறைவேற்றுகிருர்கள். இது செயலகத் தலைவர்கள், பிரிவுகளின் இயக்குநர்கள், உதவி இயக்குநர்கள், நிறுவனங்

[6] and [7] President's Committee on Civil Service Improvement, Report, P. 56. House Doc, No: 118, 77th Cong; 1st Session, Washington, 1941.

களின் தலைவர்கள், கமிஷன்களின் நிர்வாக அதிகாரிகள் அவர்களுடைய கூட்டாளிகள், ஆட்சி உதவியாளர்கள், உயர் பதவியிலிருக்கும் நிர்வாகிகளின் உதவியாளர்கள் ஆகியவர்களின் தலையான கடமையாகும். மேலும், இது ஜனாதிபதி, துறைகளின் தலைவர்கள், ஏஜென்சிகளின் தலைவர்கள், காரிய தரிசிகள், ஆணையாளர்கள், ஆட்சியாளர்கள், மற்றவர்கள் ஆகிய இவர்களுடைய கடமைகளில் ஒன்ருகவும் இருக்கிறது. ஆனால், இந்த உயர்அதிகாரிகளுக்குக் கொள்கைத் தீர்மானம் செய்யும் கடமையும் அரசியற் பொறுப்புகளும் இருக்கின்றன. இவைகள் ஆட்சித்துறையின் நிலையான பிரிவுகளில் இரா. இதே வேலை அதன் தொடக்கநிலை வடிவங்களில் கீழுள்ள முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளர்களைச் சென்றடைகிறது என்று சொல்லலாம். அவர்கள்தான் வரிசைத்தொகுதியின் வேலையைத் திட்டமிட்டு, வழிகாட்டி இணைத்து ஒருநிலைப்படுத்த வேண்டும்.

ரீடு கமிட்டி சிப்பந்தித் தொகுதியின் பதவிநிலைகளை நுண்மையாக வேறுபடுத்திக் காட்டவில்லை. அக் கமிட்டி பொதுவாக மிகவும் உயர்தரமான வகைப்படுத்தப்பட்ட வரிசைகளோடு தொடர்புடையதாக இருந்ததால், இடை மேலாண்மையாளர்களின் முக்கியப் பகுதியைக் கட்டாயமாக அதன் விசாரணையில் சேர்த்துக் கொண்டது. முக்கியமாகத் தேர்ந்தெடுப்பையும் முன்னேற்பாட்டையும் பார்க்குமிடத்து, இந்த வரிசை நிலைகளின் தெளிவான தேவைகளிடத்தில் அதிக விழிப்பாக இருந்தால், அது அளவான பயனைக் கொடுக்கும் என்று அக் கமிட்டி கருதியது. தன்னுடைய பரிவுரைகளைச் சுருக்கிச் சொல்லுகையில் அக் கமிட்டி பின்வருமாறு குறிப்பிட்டது :

பொதுப் பொருளில், ஒவ்வொரு துறையிலும் ஏஜென்சியிலும் ஆட்சிக் கடமைகளை உள்ளடக்கமாகக் கொண்ட பதவிகள் இனஉறுதி செய்யப்பட்டும் கவனமாக விரித்துரைக்கப்பட்டும் இருந்திருந்தால், அது உதவியாகவிருக்கும் என்று நாங்கள் கருதுகிருேம். மேலும், தங்களுடைய ஆட்சித் திறமையை வெளிக் காட்டியவர்களின் தனிப்பட்ட வரலாறு, அலுவல் முறைக் குறிப்பு, தற்போதைய வகைப் படுத்தல், வேறு சம்பந்தப்பட்ட தகவல்கள் ஆகியவைகளடங்கிய ஒரு பட்டியலை ஒவ்வொரு துறையும் ஏஜென்சியும் தயாரித்து வழக்கில் வைத்திருக்கவேண்டுமென்றும் நாங்கள் கருதுகிருேம். அதோடு, ஆட்சித் துறைக்கு நல்ல முன்யோசனையுடையவர்களைத் தொடர்ந்து தேடப்படுவதை மேற்பார்வை

யாளர்கள், பணியாள் தொகுதி அதிகாரிகள் ஆகியவர்களின் கூட்டான ஒரு பொறுப்பாகச் சில துறைகளிலும் ஏஜென்சிகளிலும் மிகவும் திட்டமாக ஒப்புக்கொள்ளப்பட வேண்டுமென்றும் நாங்கள் கருதுகிறோம். கடைசியாக, பெரும்பாலான துறைகளில் ஏற்கெனவே செயல்படுகிற பயிற்சியளித்தல், சோதனை நடத்தல் ஆகிய வேலைத் திட்டத்தை விரும்பத்தக்க முறையில் விரிவாக்குவதற்கு இடம் கொடுக்கிற சூத்திர அமைப்பு (machinery) இப்பொழுது முதன் முறையாகக் கிடைக்கிறது என்று கருதுகிறோம்.[8]

ஓரளவு மிகுதியான கொள்கைவழிப்பட்ட அணுகு முறையானது ஆட்சிப் பணிக்கு, குறிப்பாக இடைமேலாண்மைக்கு, அவசியப்படுகிற இயல்பான தகுதிகளை மேம்படுத்துவதற்குப் பெரிதும் உதவுகிறது என்பதில் சிறிதும் சந்தேகமில்லை. இது மிகுதியான திறமை ஒன்றை மட்டும் சார்ந்ததில்லை. இது இடைமேலாண்மையாளர்கள் பொதுவாகத் தம் நிலைமையை அறிந்து கொள்வதிலும், அவர்களுடைய பொது நோக்கிலும் மிகவும் உதவியாக இருக்கிறது. எனவே, ரீடு கமிட்டி விரிவான பிரச்சினையாகிற தொழில் மனப்பான்மைகளோடு மிகவும் சரியாகத் தன்னைத் தொடர்புபடுத்திக் கொண்டது. இதைப் பொறுத்த வரைக்கும் இக் கமிட்டியால் சொல்லப்படக் கூடியதெதுவும் எத்தகைய வியப்பையும் தராது. திரும்பவும் அக் கமிட்டியின் அறிக்கையை எடுத்துக் கூறுவதென்றால் பின் வருமாறு குறிக்கலாம் :

> அரசாங்கத் துறைகளும் ஏஜென்ஸிகளும், அவற்றின் பிரிவுகளும் உட்பிரிவுகளும் குறுகிய மனப்பான்மையால் பாதிக்கப்படுகின்றன. அவற்றின் இந்த மனப்பான்மை ஒரு முழு அமைப்பின் பாகங்களாகப் பயனடையும்படி ஒருமுகப்படுவதைத் தடை செய்கிறது. தன்னையும் தன்னுடைய சிப்பந்தித் தொகுதியையும் பாதுகாக்க வேண்டுமென்ற ஒவ்வொரு சிறிய அலகின் முயற்சியில் கருத்தின்மை, பொறாமை, போட்டி சில சமயங்களில் அழிவு வேலைகூட வளர்கின்றன. காங்கிரசும் ஜனாதிபதியும் அமெரிக்க மக்களின் பிரதிநிதிகள் என்றும், இவர்களிடம் எல்லோரும் பொதுப் பொறுப்புடையவர்களாக இருக்கிறோம் என்றும் அதிகமாக ஒப்புக்கொள்ளப்படவில்லை.[9]

இக் குறுகிய மனப்போக்கு ஒரு வகையில் பேரளவு நிறுவனத்தின் அளவாலும் செயலாற்று முறையாலும் உண்டாகும் சாதாரணமான

[8] President's Committee Civil Service Commission p. 57. மேற்படி பக்கம் 57. அதிகாரம்—2யும் பார்க்க. 'பொதுத்துறை ஆட்சியைப்பற்றிய ஆய்வு.' பிரிவு—3. பொதுத்துறை ஆட்சிக்காகப் பயிற்சி அளித்தல்.

[9] President's Committee on Civil Service Commission page. 61.

விளைவாகும். இடை மேலாண்மையாளரை பெரிய பரப்பளவுள்ள ஒரு சிக்கல் நிறைந்த அமைப்பில் ஒரு குறிப்பிட்ட இடத்தில் அமர்த்தினுல், அவர் தம்முடைய தொழிலின் மிகவும் தெளிவான உண்மைத் தன்மைகளோடும் நோக்கங்களோடும் தம்மை ஓரினப்படுத்திக் கொள்வார். எனினும், மிகுந்த பற்றுறுதியையுடைய ஒரு தொழில் தொகுதியின் ஓர் உறுப்பினராகத் தம்மை ஆக்கிக்கொள்வதில் அவருக்கிருக்கும் இடர்ப்பாட்டிலிருந்து அவருடைய குறுகிய மனப்பான்மை தோன்றுகிறது. அவர் எந்த வேலையில் உயர்வை அடைந்தாரோ அந்தக் குறிப்பிட்ட வேலையின் வெறும் விளைவாகவே இருக்கிறுர். இடை மேலாண்மையாளரிடையே ஒரு ஒன்றுபடுத்தும் பிணைப்பு இல்லாத குறையானது அவர் வெகு காலமாக இருக்கிற தனிமையான வேலையிலேயே அவரை அடிமைப்படுத்தி வைத்திருக்கிறது. இடை மேலாண்மையை முன்னேற்றமளிக்கும் ஒரு தொகுதியாக ஏற்றுக்கொள்ளுதல் தனிப் பயிற்சி நடவடிக்கைகளினுல் எழுந்த அதன் மனப்போக்கை ஒரு விஷய அம்சத்திலிருந்து பொதுவானவற்றிற்கு மாற்றுவதற்கு உதவி செய்யும். குறிப்பிடத்தக்க ஒரு தொகுதியின் பகுதியாகவிருப்பது, முக்கியமாக அரசாங்க முழுதுமுள்ள வேலைகளுக்கும் துறைகளுக்குமிடையேயான இடமாற்றுத் திட்டத்தோடு இதை இணைத்திருந்தால் இடை மேலாண்மையாளரின் பொதுவான பங்கில் அவருடைய உணர்வு நிலையை அதிகரிக்கும். இவ்வாருக, அவர் ஒன்றிப்பின் கட்டாயத் தேவைகளுக்குத் தாம் இணையாவதற்குப் பரந்த அளவு பார்க்கும் ஆற்றலையும் அதிக அளவு திறமையையும் பெறுவார்.

இடைமேலாண்மையும் மேனிலை வழிகாட்டுதலும்: சிறந்த சிப்பந்தி வேலை என்ருல் அறிவு, அனுபவம் ஆகியவை மாத்திரமல்லாமல், ஆதிக்கத்தி லிருக்கின்ற மேனிலை நிர்வாகி, லயன் அதிகாரிகள் ஆகிய இவர்களின் தேவைகளிடம் பேரளவான உணர்வையும் குறிக்கும். பெரும்பாலும் அதே மாதிரி, பயனுறுதியுடைய இடைமேலாண்மைதான் செயல்படுகிற வேலைத் துறைகளில் தேர்ச்சியடைந்திருப்பதைத் தவிர, அதற்கு உயர்நிலை நிர்வாகியின் கட்டளையை எளிதில் ஏற்கிற தன்மையும், காரியங்களைச் செய்து முடிக்கச் செய்யும் ஆற்றலும் தேவைப்படுகின்றன. மேனிலை வழிகாட்டுதலின் ஒப்பற்ற கூறு என்னவென்ருல், அது முழு நிறுவனத்தையும் உள்ளடக்கியதாகவும், முழு அமைப்பின் அடிப்படையிலான ஒவ்வொரு பிரச்சினையோடு தொடர்புடையதாகவும் இருக்கவேண்டுமென்பதாகும். ஆகவே, மேனிலை வழிகாட்டுதலின் தலையான ஆதரவாக, இடைமேலாண்மை அதன் தனிப்பட்ட நடவடிக்கைகளில் நிறுவன முழுதுக்குமான நோக்கங்களின் பொதுவான தன்மையைப் புகுத்தவேண்டும். விரிவான நிறுவனத்தின் அகலப் பரப்பான குறிக்கோள்களைத் தன் கருத்தில் கொண்டிருக்கும்

வரை மாத்திரம்தான் இது வெற்றியடைய முடியும். நேர்மாருக, சரியாக அதே வீதத்தில் இடைமேலாண்மையின் குறுகிய மனப் போக்கு இதுபற்றிக் கட்டாயமாகத் தோல்வியை அளிக்கும். இடை மேலாண்மையாளர் தம்முடைய சொந்த வேலையில், மொத்தமான ஆட்சிச் செய்ம்முறையின் அவருடைய அன்ருடச் செயல்களோடு சம்பந்தப்பட்ட நிறுவனக் குறிக்கோள்களின் பொதுவான தன்மையைப் பொருந்தச் செய்யவில்லையென்ருல், அவர் தம்முடைய அடிப் படையான கடமையைப் புறக்கணித்தவராகிருர். அவர் தம்முடைய உடனடியான வேலையில் கவனமாக இருப்பதால், அவர் உயர்நிலை நிர்வாகியின் வழிகாட்டுதலுக்குப் பக்கபலமாக இருப்பதற்குப் பதிலாக எதிராக இருக்கிருர். குறிப்பாக ஓர் இடை மேலாண்மை யாளர் உயர்அதிகாரிகளோடு முரண்பட்டு, ஆனல் அதே சமயம் நிறுவனத்தின் வெளியிலுள்ள அரசியல் அல்லது பொருளாதாரக் குழுக்களோடு தம்முடைய நட்பினல் தாம் பாத்திரமாக இருக்கிருேம் என்று அவர் கருதும்பொழுது அவருடைய எதிர்ப்பு மிகவும் தீவிரமாக இருக்கும்.[10] அதனல் அவர் தம் உரிமை ஆட்சியின் மயக்குதல் களுக்குத் தன்னுணர்வில்லாமலேயே பலியாகிருர். மேனிலை மேலாண்மையானது வெகு தூரத்திலிருக்கிறது. இது ‘நாம்’ என்று குறிப்பிடப்படாமல் ‘அவர்கள்’ என்றே குறிப்பிடப்படு கிறது. ‘நாம்’ நமக்கே உரித்தான முறையில் காரியங்களைச் செய்கிருேம்; ‘அவர்கள்,’ ‘நம்முடைய’ தொந்தரவுகளையும் ‘நம்முடைய’ தொழிலையும் சற்றேனும் அறியாமலிருந்தாலும், நமக்குச் சொல்ல வருகிருர்கள்.

இடை மேலாண்மையின் பலம், அது தன் சொந்த ‘வேலையை’ முழு நிறைவாகத் தெரிந்திருக்கிறது என்ற உண்மையைச் சார்ந் திருக்கிறது. இந்த அறிவு இடைமேலாண்மையாளரின் கைவந்த சரக்கும் அவருடைய நியாயமான தற்பெருமையுமாகும். வெளி யார்கள்—உதாரணமாக மேலாண்மைப் பகுதியிலுள்ள முறை வல்லுநர்கள் (method specialists) — ஓர் ஆராய்ச்சியின் மூலம் ஏதோ சிறிய அளவில் அந்த ‘வேலையை’த் தெரிந்துகொண்டு விட்டோம் என்று வெளிக்காட்டும்பொழுது, மற்றவர்களால் வெறித்துப் பார்க்கப்படலாம். செயல்படுத்துகிறவர்கள் நடவடிக்கை களைப் பற்றித் தாங்கள் தெரிந்திருக்கிற அளவு வேறு யாரும் தெரிந்திருக்கலாம் என்ற கருத்தை மிகவும் நல்லபடி இயல்பாக எடுத்துக்கொள்வதில்லை. எனினும், இடைமேலாண்மையாளர் நிறுவனத்தின் சொந்த வேலையோடு மிகவும் நெருங்கி இருப் பதனலுள்ள நற்குணத்திற்கு இணையெதிரான தீமையும் இருக் கிறது. இந்த நற்குணத்தின் தீமையானது, நிறுவனம் எதை

[10] அதிகாரம்—13 ‘முறைப்படி அல்லாத நிறுவனம்.’ பிரிவு—2 ‘முறைப்படியல்லாத நிறுவனத்தின் மூலக் கூறுகள்.’

முழுமையாக அடைய முயலுகிறதோ அதில் விகிதாசாரமாக ஒரு குறைந்த அளவே வெளிப்படுகிறது. இந்தக் குறைந்த அளவு, இடை மேலாண்மையின் பங்காகிய, அதிகாரத்தின் கீழ்நிலை மட்டங்களிலுள்ள நிர்வாக வேலையின் காவல் பொறுப்பைத் தவிர்க்க முடியாதவாறு பாதிக்கிறது.

நடவடிக்கைளின் முன்னேற்றத்திற்கு எவ்வளவு அவசரமாக இருந்தாலும், இடை மேலாண்மை, மேலிடத்தைப் பொருட்படுத்துவதற்கும் சமயம் வகுத்துக்கொள்ள வேண்டும். கூட்டரசு ஆட்சித் துறையைப்பற்றித் தகவல் அறிந்த ஒரு மாணவன் கூறியதுபோல் 'பற்ருக்குறையின் முன்னேற்றத்தடை எப்பொழுதும் கீழ்நோக்கியே செல்லும். ஆட்சித்துறையின் தேவை எப்பொழுதும் நேர் எதிரானதற்காகவே இருக்கும். காரியதரிசியின் தேவைக்கு அவர் அரசாங்க மட்டத்தை நோக்குவார்; செயலகத் தலைவரின் தேவைக்கு அவர் துறையின் பிரச்சினைகளைப் பார்க்க முற்படுவார். பகுதித் தலைவர் முழுமையான செயலகத்தின் வேலையைப் பார்ப்பார்'.[11] ஆட்சித்துறையில் காரியங்கள் கீழிருந்து மேல்நோக்கி நகரும்போது அவைகள் போகப் போக மிகவும் பரந்த நோக்கோடு பரிசீலிக்கப்படுவது ஆட்சியின் அதி அவசியமான தேவைகளில் ஒன்ருகும். எனினும், இதை அடைவதற்கு மேனிலை மேலாண்மை, இடை மேலாண்மையாளரின் ஆதரவை எதிர்பார்த்து, அவருக்கு நிறுவன முழுதுமான நோக்கங்களின் கருத்தை அறிவித்து, உதவியளிக்க வேண்டும். மேனிலைக் கொள்கையைப் பயனுறுதியாக அறிவிப்பது ஒரு வழியாகும். நடவடிக்கைகள் செயல்படுகிற வழியில் மேனிலை மேலாண்மை காட்டும் கவனம் இன்னொரு வழியாகும்.

ஆகவே, இடை மேலாண்மையை முழுமையாக நடத்துவதற்கு நிறுவனம் நம்பியிருக்கும் செய்திப் போக்குவரத்து அமைப்பு, குறிப்பிடத்தக்க முக்கியமான ஒரு விஷயமாகும்.[12] ஊமையாக இருக்கும் ஒரு மேனிலை மேலாண்மை ஒரு துண்டிக்கப்பட்ட தலையை ஒத்ததாகும். மேனிலையின் செயலானது தானுகவே செய்தி அறிவிப்பைத் திருப்தியாகச் செய்யும் ஆற்றலுடையதாக இல்லை. முதலாவதாக, அம் மாதிரியான செயலின் முதலடையாளத்தைக் கண்கூடாகப் பார்ப்பதற்கு வெகுநாள் ஆகிறது. இரண்டாவதாக, நிறுவனக் குறிக்கோள்களை முழு நிறைவாகப் புரிந்துகொள்வதற்கு வெறும் கொள்கை அறிவித்தலும் ஆட்சிக் கட்டளைகளின் வாக்கியங்களும், அறிவுறுத்தல்

[11] Appleby, Paul H, 'Big Democracy' p. 45, New York: Knopf. 1945. See also அதிகாரம்—9 'துறையின் அமைப்பு', பிரிவு. 4. பியூரோப் படிவம்.

[12] அதிகாரம்—16 'ஆட்சித் கொள்கை வகுத்தல்.' உட்பிரிவு 1 'கொள்கை ஆக்கமும் கொள்கை ஒப்பளிப்பும்.'

களும் போதாதவையாகும். இடை மேலாண்மையாளர்கள், தங்களிடம் கொடுக்கப்பட்ட பொதுக் கட்டளைகளின் தூண்டுதல்கள், கருத்துகள், காரணங்கள் ஆகியவற்றை அறியவேண்டியது அவசியமாகும். மேனிலை மேலாண்மையாளர்கள் செல்லும் வழி தெரிவிக்கப்படாவிட்டால், இடைநிலை மேலாண்மையாளர்கள் சிறிய பிரச்சினைகளில் தங்களை மறக்க நேரிட்டு, அவைகளை உருத்தெரியாத அளவுக்குப் பெரிதாக்க ஏதுவாகும். இதன் விளைவு செயல் தனிமையும் பிரிவு மனப்பான்மையுமாகும். இவைகள் இரண்டும் பேரளவு முயற்சியிலுள்ள தொழில்களின் நோய்களாகும். அதே சமயத்தில், மேனிலை நோக்கங்களை அறியாதிருத்தல் இடைநிலை மேலாண்மையாளர்களை உயர்மட்டத்திற்கு மிகவும் அதிகமான விஷயங்களை அனுப்புவதற்குத் தூண்டுகிறது. இது நிறுவனத்தின் உயர்ந்த தளங்களில் ஆபத்தான நெருக்கடி நிலையை விளைவிக்கிறது.

இடைமேலாண்மையும் கட்டுப்பாடும்: ஆட்சிச் செயல்களின் அடித்தளத்தில், மேலாண்மையானது முதல்வரிசை மேற்பார்வையாளரிடம் தன் கருத்தை ஒருமுகப்படுத்தியிருக்கிறது. அவன் தன்னுடைய பத்துக்கு மேற்படாத வேலையாட்களுடன், தொழில் துறையிலுள்ள கிட்டத்தட்ட ஒரு முதலாளைப் (foreman) போல பணியாற்றுகிறான்—அதாவது தன்னுடைய கூலித் தொகுதியை ஒழுங்கமைத்தல், வேலையின் வேகத்தை நிலைநாட்டுதல், வேலையளவின் அவசியமான தரத்தை அடைதல், தனக்காக வேலை செய்கிறவர்களின் திறமையை வளர்த்தல், அவர்களுக்குத் தங்களுடைய வேலையை எப்படிச் செய்யவேண்டுமென்றும் காட்டுதல் ஆகியவைகள் அவனுடைய வேலைகள் ஆகும். இவனுடைய மட்டத்தில் மேற்பார்வையிடுவதுபற்றி வேறோர் அதிகாரத்தில் தனியாகக் குறித்து எழுதப்பட்டாலும்,[13] மிகவும் பொதுவான கருத்தில், மேற்பார்வையானது நிறுவன முழுவதும் எல்லாப் பகுதிகளுக்கும் செல்கிறது. அதாவது, மேல்பதவி வகிக்கும் ஒவ்வொருவனும் அவனவனுக்கு அடுத்த கீழுள்ளவர்களை மேற்பார்வையிடுகிறான்.

மொத்தத்தில், நாம் அதிகார வரிசையில் கீழ்நோக்கிச் சென்றால் மேற்பார்த்தல் ஒரு தனிப்பட்ட வேலையாகிறது. மேனிலையில் இது பெரும்பாலும் பொதுவான முறையில் இருக்கும். ஏனெனில், சார்பற்ற வேலையைச் செய்யச் சிறந்த திறமை வேண்டுமென்ற எண்ணமும், இந்த நிலைகளிலுள்ள வேலையின் தன்மையானது தனிப்பட்ட கண்காணிப்பைச் செய்ய முடியாததாகவும், பயனில்லாததாகவும் ஆக்கிவிடுகிறது என்பதும் இதன் காரணங்களாகும். இங்கு மேற்பார்வையாளரின் கவனத்திற்குப் பதிலாக, சாதனை அல்லது தோல்வியின் பதிவுச் சான்றைப் பெரும்பாலும் நம்பவேண்டும். நிறுவனத்

[13] அதிகாரம்—19 'மேற்பார்வைக் கலை'

தின் கீழ்த்தளங்களில் மேற்பார்வையானது திரும்பத் திரும்ப வரும் நடவடிக்கைகளோடும் சிக்கல் குறைவான நடவடிக்கைகளோடும் அதிகமான தொடர்புடையதாக இருப்பதால், அது மிகவும் நெருக்கமாக இருக்க ஏது இருக்கிறது. ஆகவே, தனிப்பட்ட மேற்பார்வையின் சுமைகள்—பொதுவாக இடை மேலாண்மைக்கே உரித்தான—நிலைக்கு நிலை கீழ்நோக்கி அதிகரிக்கிறது.

வழக்கத்திற்கு மீறிய சாதகமான சூழ்நிலைகளில்கூடச் செயல்களைக் கட்டுப்பாடு செய்தல் முற்றிலும் தானாக இயங்கும் ஒரு செய்முறையன்று. மனிதர்கள் இயந்திரங்களைப்போலச் செயல் புரிவதில்லை. ஆகவே, நியாயமான ஒரே திட்டப்படியமைந்த கூட்டத்தின் செயல் விளைவைப் பெறுவதற்கு வழிகாட்டுதலில் போதிய இடவாய்ப்புத் தேவைப்படுகிறது. ஒழுங்காயமைக்கப்பட்ட தொகுதியின் எந்தவிதமான செயலிலும் அநேக பல காரணக் கூறுகள் இடம் பெறுகின்றன. வேண்டாத தடைகளின்றி இக் காரணக் கூறுகளை இயக்குவதற்குள்ள நிலையில் இடைமேலாண்மையாளர் இருந்தால் தான் அவர் தம்முடைய வேலையை நன்ருகச் செய்யமுடியும் என்று எதிர்பார்க்கலாம். வெற்றிகரமாகச் செயல்களை வழிகாட்டுவதற்குப் பொருத்தமான அதிகார ஒப்பளிப்பு ஓர் அடிப்படை நிபந்தனை என்பது இதிலிருந்து தெரிகிறது.

பெரும்பாலான இடைமேலாண்மையாளர்கள் தங்களுடைய அதிகாரத்தின் வாய்ப்பு அவர்களுடைய பொறுப்புக்குப் போதியதாயில்லை என்று எண்ணுகிருர்கள். இந்தக் குறைபாடுகளுக்கு எவ்வளவு நியாயம் இருக்கிறது என்பதை, இந்த அதிகாரத்தின் அடுத்து வருகிற உட்பிரிவில் ஆராய்வோம். ‘தனியாக விடப்படவேண்டும்’ என்கிற ஆர்வம் லயன் நடவடிக்கைகளிலிருப்பதுபோல வேறெந்த இடத்திலும் இல்லை என்பதைமட்டும் இங்குக் குறிப்பிட்டால் போதுமானது. இது ஆச்சரியமன்று. துரிதம், செயல், ‘பயன்களை அடைவதில்’ உணர்ச்சி மிகுதி ஆகியவற்றைப் பெறுவதற்கான மேலிடத்தில் இடைவிடாத வலியுறுத்தலின்கீழ் வேலையைச் செய்து முடிப்பதற்கு இடை மேலாண்மையாளர் அதிகமான அதிகாரத்தைத் தம்மிடம் வைத்துக்கொள்ள விரும்புவார். அவருடைய கவனம் நடவடிக்கைகளின் வரையறுக்கப்பட்ட பகுதியிலேயே இருக்கும். அதாவது நிறுவனத்தின் ஒரு பகுதியிலேயே இருக்கும். ஆனல், அந்தப் பகுதியினுள் அவர் முதன்மையானவராக இருக்கிருர். அல்லது தம்மை முதன்மையானவர் என்று கருதிக்கொள்வதற்கு அவருக்குக் காரணம் இருக்கிறது. தம்மை முழுமையான எஜமானராகச் செய்கிற அதிகாரத்தின் முழுமையான தன்மையைப் பெற ஆசைப்படுகிருர்.

செயல் புரிகிறவனின் இராச்சியம் : இது மிகச் சிறிதாக இருந்தாலும், இதுதான் அவனுடைய உலகம். அவனுக்குச் செய்து முடிக்கப்படவேண்டிய வேலை இயல்பாகவே முழுமையாக இருப்பது போல அந்த உலகமும் முழுமையானதாகும். இங்கு அவன்தான் எஜமானன். அவனுடைய பகுதியில் வேலையின் நிலைமைக்கு அவன் தான் பொறுப்பாளி ; நிறைவேற்றப்பட்ட செயலுக்கு நன்மதிப்பைப் பெறுபவனும் அவன்தான். அவனுடைய ஏஜென்சித் தலைவரும் தம் மேலுள்ள சிப்பந்திக் கூட்டமும் தாங்கள்தான் முழு நிறுவனத்தை யும் நடத்துகிறோம் என்றும், அதன் முழுமையோடும் தொடர்பு கொண்டிருக்கிறோம் என்றும் கற்பனை செய்யலாம். என்றாலும், லயனில் செயல்படுத்துபவன்தான் உண்மைக் கூறுகளை நன்கு தெரிந்திருக்கிறான். அவன்தான் செயல்களின் புனலீடான விளைவை நேராகப் பார்க்கிறான். தன்னுடைய தலைமை, நிலைமையை நன்றாக அறிந்திருத்தல், அந்த நிலைமையில் தன்னால் செய்யமுடிவது ஆகியவற்றின் மூலம் தன்னுடைய கூட்டத் தொகுதியை முன்னால் நடத்திச் செல்கிற திருப்தி அவனுக்கு மாத்திரம்தான் இருக்கும் ஆட்சித்துறையில் கருத்தைக் கவரும் நிகழ்ச்சிகளின் கோவையைத் தேடுகிறீர்களா ? லயனில் அதை நீங்கள் சுலபமாகப் பார்க்க லாம்.

சில நாட்களுக்கு முன் மேலாண்மை 'அறிமுறை' ('Know how') யைப்பற்றி நிறையச் சொல்லப்பட்டது. 'அறிமுறை' பெரும்பாலும் இடைமேலாண்மையின் சொத்தாகும். கூரறிவுள்ள சோதனை முறை, திறமை மிகுந்த சமயத்திற்கேற்ற செயல், விரைவான சீரமைப்பு, பின்வாங்கித் தொடங்குதல் ஆகியவைகளைபற்றி முயல்வதிலிருந்து 'அறிமுறை' தோன்றுகிறது. அறிமுறையின் பெரும்பாலான மகிமை இடைமேலாண்மையாளரையே சாரும். செயலின் தெளிவாகத் தெரி கிற மதிப்புகள் வெளித்தோன்றுவதற்குத் தம்முடைய வரவு செலவுத் திட்டத்தால் தமக்கு அனுமதிக்கப்பட்ட ஆட்சிக் கருவிகளையும் மனித சக்தியையும் ஒன்றாகக் கொண்டுவரும் சாதனையைச் செய்பவர் இவரே. இவர் மனிதத் தொடர்புகளைப் பயனுள்ள ஆக்க முயற்சி யாக உருவாக்குகிறார். தாழ்வான மனவுறுதியின் முதல் எதிர் விளைவுகளையும் இவர் உணர்கிறார். இந்த முறிவுற்ற நிலையில், தம் கூட்டத்தொகுதியின் மனவெழுச்சியை உயர்த்துவதற்காகத் தம் சொந்த ஊக்கத்தையளிக்க இவர்தாம் முதலாவதாக அழைக்கப் படுகிறார்.

திட்டமிடும் கட்டத்திலிருந்து முடிவடைகிற நிலைவரை எல்லா இடங்களிலும் செயல்களைக் கட்டுப்பாடு செய்தல் நடைபெறுகிறது. குறிப்பிட்ட குறிக்கோளை அடைவதற்கு நடவடிக்கைகளைச் செயல் முறைப்படுத்தல், மனித சக்தியின் உபயோகத்தைக் காலக்கூறோடு

தொடர்புபடுத்துவதற்கான வழிகளின் போக்கை அட்டவணைப்படுத்தல், குறிப்பாக ஒப்படைக்கப்பட்ட பகுதிகளைத் தனித்தனியாகக் கூறுதல், செயலின் அளவைகளை விளக்குதல், மிகப் பொருத்தமான முறைகளையும் தொழில் நுணுக்கங்களையும் பெயரிடுதல், வேலை மிக விரைவாக ஓடுவதற்கு வழி வகுத்தல், முன்னேற்றத்தையும் வேலைத் தரத்தையும் சோதனை செய்வதற்கான சூத்திரங்களை உறுதிப்படுத்தல், இறுதி விளைவை மறுஆய்வு செய்தல் ஆகியவற்றைச் செயல் கட்டுப்பாடு திட்டப்படுத்துகிறது. சாதாரணமாக, இவ்வெல்லாக் கூறுகளும் ஒன்றற்குள் ஒன்று இணைந்திருக்கின்றன. எனினும், இடைமேலாண்மையில் ஒவ்வொன்றற்கும் தான் செய்து முடிக்க வேண்டிய பங்கு இருக்கிறது. கடந்த கால அனுபவம் புதிய கடமைகளுக்கும் பொறுப்புகளுக்கும் நம்பத்தகுந்த வழிகாட்டுதலை அளிக்காதபோது, ஒவ்வொரு கூறுக்கும் அதிகச் சிந்தனையும் கவனமும் தேவைப்படலாம். இம் மாதிரியான சந்தர்ப்பங்களில் லயன் அதிகாரிகளின் வன்மைத்திறம் கடுமையான சோதனைக்குள்ளாகிறது.

இடைமேலாண்மை செயல்களைக் கட்டுப்பாடு செய்வதில், திறம் பொருந்திய கடைசி முடிவுகள் செய்யப்படுவதை அது நிறுவனத்தின் மேனிலைக்கு விட்டுவிட்டு, முக்கியமாக ஆட்சித்துறையின் நயத்திற நடவடிக்கையோடு தொடர்புடையதாயிருக்கிறது. அதிகார வரிசையின் அடித்தளத்தில் விவரமான நடவடிக்கைகளுக்கு, இடைமேலாண்மையாளரின் நயமுறைப் பொறுப்புகள் அவரைக் கீழ்நோக்கிச் செல்லக் கட்டாயப்படுத்துகின்றன. அதே சமயத்தில், நாம் முன்னால் குறிப்பிட்டதுபோல, அவர் தம்மை உயர்மேலாண்மையின் செயலியாகவும் (Agent of top Management), நிர்வாக வேலையின் வெளிப்படையான ஒரு தோற்றமாகவும் (Manifestation of Executive Function) எண்ணிக்கொள்ளவேண்டும். மேலதிகாரிகளிடமிருந்து அதே சமயத்தில் ஒப்புதல்களை அவர் எதிர்பார்ப்பது மிகவும் அவசியமாகும். ஆகவே, இரண்டு எதிரெதிரான திசைகளில் அவருடைய கவனம் பிடிவாதமாக இழுக்கப்படுகிறது என்பது மிகவும் உண்மையாகும். மேலிருந்து அவருக்கு முடுக்கல்கள் (pressure) இருப்பதுபோல அடியிலிருந்தும் முடுக்கல்கள் இருக்கின்றன. முற்றிலும் எதிரெதிரான இம் முடுக்கல்களின் மோதல் எந்த மனிதனுடைய மன அமைதியையும் தொல்லைக்குட்படுத்தும். இடைமேலாண்மையாளர்கள், தாங்கள் கொதிப்படையும்படியான தன்மையுடையவர்கள் அல்லது எதிர்பாவத்தோடு தற்காக்கும் தன்மையுடையவர்கள் என்ற எண்ணத்தை அடிக்கடி கொடுத்தால், அது அப்படி திடுக்கிடக்கூடிய ஒரு விஷயமன்று. அவர்களால் அந்த எண்ணத்திலிருந்து விடுபட முடியவில்லை.

2. மேலாண்மையாளரைப் பலப்படுத்தும் மேனிலை வழிகாட்டுதல்

கீழ்நோக்கிய 'தகவல் அறிவிப்பின்' பயனுற்றல்: இடைமேலாண்மையோடு ஒரு நம்பகமான இணைப்பைப் பெறுவதற்கு மேனிலை வழிகாட்டுதல் முடிந்த அளவு 'தன்னை விளக்க'வேண்டும். முன்னால் குறிப்பிட்டதுபோல, இது பயனுடைய கீழ்நோக்கிய தொடர்பின் தேவையைத் தெளிவாக எடுத்துக்காட்டுகிறது. தகவல் அறிவிப்புக்கு ஒன்றற்கொன்று தொடர்புடைய, ஆனால், வேருகப் பிரிக்கப்படக்கூடிய இரண்டு கூறுகள்—உள்ளடக்கம், முறை—இருக்கின்றன. தெளிவு, பருமன், அடுக்கு, நிகழ்வு என்பன போன்ற குறிப்புகளைப்பற்றியது உள்ளடக்கம்; முறை, தகவல் அறிவிப்பின் எல்லாச் செய்ம்முறையிலும் காணப்படுகிறது.

உள்ளடக்கத்தைப் பொறுத்தஅளவில், மேனிலை நோக்கங்கள், கொள்கைகள் ஆகியவற்றின் தெளிவில்லாத, மறைபொருளான, அல்லது துண்டு துண்டான தகவல் அறிவிப்புக்கு வேறுபாடான காரணங்கள் இருக்கலாம். பல நிகழ்ச்சிகளில் இது தற்செயலான தன்மை, கவனக்குறைவு அல்லது அர்த்தமற்ற சொற்கள் ஆகியவற்றின் விளைவுமாத்திரமன்று. குறிப்பிட்ட நோக்கங்களைப்பற்றி ஓர் ஏஜென்சியின் தலைவரும் அவருடைய நெருங்கிய கூட்டாளிகளும் நன்கு தெரிந்திருக்கலாம். எனினும், இந்த நோக்கங்களை நிறுவன முழுவதும் அறிதற்கான ஒரு விஷயமாகச் செய்வதற்கு அவர்கள் தயங்கலாம். அந்த விஷயம் மிக நுண்ணியதாக இருக்கலாம். அது அரைகுறைத் தோல்வியை ஒப்புக்கொள்வதாகக் குறிக்கலாம். அது, குடும்ப வட்டாரத்தில் பேசப்படும் 'நமக்குள்ளே' ('among ourselves') என்பதன் சமமான தன்மையைக் கோரலாம்.

இந்த விஷயத்தில் நிறுவனம் பேரளவு அசாதாரணமான இயற்கைக் குறைபாடுகளை எதிர்ப்படுகிறது. அதனுடைய பருமன் விரும்பத்தகாத மறைவெளியீடுகளின் வாய்ப்பை அதிகரிக்கிறது. இடைமேலாண்மைக்கு மாத்திரமுள்ள—முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளர்களின் மிகப் பெரிய அமைப்புக்கு வெளியே—ஏறுபடி அணிகளின் பெரும்பாலானவர்களோடு நிர்வாகி மறைவடக்கமாக நடத்தப்படுவார் என்று அவர் உறுதியாக இருக்கமுடியுமா? எல்லா இடங்களிலும் போதுமான அளவு பற்றுறுதி உள்ளதாக அவர் எண்ண முடியுமா? நிறுவன முழுமைக்குமான சில புலப்படத்தக்க விளக்கங்களை அடைய முயற்சிக்கும்போது நிர்வாகி பல இக்கட்டுகளை எதிர்க்கவேண்டியிருக்கிறது. அவருடைய இந்த இக்கட்டுகளை எல்லாரும் உணர்ந்து மதிப்பார்கள் என்று அவர் எடுத்துக்கொள்ளலாமா?

கீழ்நோக்கிய தகவல் அறிவிப்பு எவ்வளவு அறிவிக்கிறதோ அவ்வளவு தடுத்தும் நிறுத்துவதாக அடிக்கடி தோன்றுவதற்கு இது ஓர் அடிப்படைக் காரணமாகும். இது நோக்கங்களோடு தம்மை இனப்படுத்திக்கொள்வதின் முக்கியத்துவத்தைத் தெளிவாக எடுத்துக்காட்டுகிறது. 'நிறுவன உணர்ச்சி' ஓர் ஏஜென்சியின் பணியாள் தொகுதிக்கு இல்லாதிருக்கும்பொழுது எந்த ஏஜென்சியும் தன் 'நான்கு சுவர்களுக்குள்' சிந்திக்கவோ பேசவோ முடியாது. பயன்களைப்பற்றியும் பிரச்சினைகளைப்பற்றியும் செய்த ஆக்கச் சார்பான சர்ச்சைகளின் உற்சாக விளைவை இது குறைக்காது.[14] எனினும், ஒரு பொதுவான தலைவரின்கீழ் ஆக்கத்திறனுடைய பூசல்களுக்கு ஓர் ஆதரவான சூழ்நிலையை உயர்வான குழு மதிப்புணர்ச்சி ஒன்றினால்தான் அளிக்கமுடியும்.[15]

தகவல் அறிவிப்பின் சிக்கனம்: கீழ்நோக்கிய தகவல் அறிவிப்பு, கலப்பற்ற கோழைத்தனத்தின் ஒரு சிறு துளியாக இருக்கலாம். ஆனால், அது பெருவெள்ளத்தின் செழிப்பினால் துன்பமும் படலாம். கொள்கை அறிவிப்பு முடிவில்லாத விளக்கங்களால் பின்தொடரப்படுகிறது. அல்லது ஆட்சிக் கட்டளை தான் சென்ற வழியோடு நிறைவேற்றும் அறிவுறுத்தல்களை எடுத்துச் செல்கிறது. அந்த அறிவுறுத்தல்களில் பின்னாலுள்ளது முன்னாலுள்ளதைவிட விளக்கமாக இருக்கும். இந்த இரண்டு முகட்டுக் கூறுகளுக்குமிடையே செய்தி அறிவிப்பின் இன்றியமையாத சிக்கனம் இருக்கிறது. ஆனால், இந்தமாதிரிச் சிக்கனத்தை அடைவதற்குப் போதுமான கவனம் செலுத்தப்படுகிறதா? பெரும்பாலான இடைமேலாண்மையாளர்கள் தங்களை மிகவும் குறைவாக அறிவிக்கப்பட்டவர்களாகவே கருதுகிறார்கள். எது சமநிலையானது என்பதைத் தீர்மானிப்பதற்கு அவர்கள் சிறந்த நடுவர்களாக எப்பொழுதும் இருக்கமாட்டார்கள். ஆனால், அவர்கள் தாங்கள் உயர்வான இடத்தில் ஒன்றும் தெரியாமல் விடப்பட்டிருக்கிறார்களென்றோ அல்லது முழுவதும் தகவல்களால் மூடப்பட்டிருக்கிறார்களென்றோ வெளிக் காட்டிக்கொள்வதற்கு ஒரு சிறந்த வாய்ப்பை அடிக்கடி அவர்களால் ஏற்படுத்தமுடியும்.

தொழில் துறையில் முன்னேற்றங்களிலிருந்த போதிலும், தகவல் அறிவிப்பு ஒரு கலையாக ஆச்சரியப்படும்படியாகக் கொஞ்சமும் மாறவில்லை. பெரும்பாலான உபயோகங்களுக்குக் 'குறிப்பாணை' (memo) ஆதிக்கம் செலுத்துகிறது. விநியோகத்திற்காக, அது வழக்கமாக அநேக பல பகர்வுகளாக இருக்கும். ஆட்சித் தகவல் அறி

[14] அதிகாரம்—14. ஆட்சித்துறையில் தன்னலக் குழுக்கள், பிரிவு—3. Staffing for point of view.

[15] இது சம்பந்தமாக அதிகாரம்—13-ஐப் பார்க்க. பிரிவு 2. 'முறைப்படியல்லாத நிறுவனத்தின் கூறுகள்.'

விப்புக்களைத் தயார் செய்வதற்கும் பயன்படுவதற்கும் ஒதுக்கப்படும் நேரம், கருதப்பட்ட விளைவுகளோடு ஒப்பிடும்போது மிகக் கூடுதலாகவே யிருக்கும். உயர்பதவி சிப்பந்தி ஆட்கள் அலுவலக வெளியீடுகளுக்குக் கச்சாப்பொருள்களைப் பதனப்படுத்துவார்கள். வழக்கறிஞர்கள் தங்கள் தொழிலுக்கே உரித்தான கழுகுக் கண்களுடன் 'திருத்தா நகல்களைத்' துருவிப் பார்ப்பார்கள். வரைவாளர்கள் (draftsmen) தங்களுடைய கைவண்ணத்தைக் காட்டுவார்கள். சுறுசுறுப்பான நிர்வாகிகள் விளிம்புப் பகுதிகளை (margin) தங்களுடைய கேள்விக்குறிகளால் 'அலங்கரிப்பார்'கள். பயபக்தியான மனிதர்கள் மாநாட்டு மேசையில் காற்புள்ளிகளைப்பற்றியும், காலக் கூறுகளைப் பற்றியும் சச்சரவு செய்வார்கள். இவைகளெல்லாம் சிக்கலான உருப் பெறுவதின் பகுதியாகும். பிறகு பகர்வெடுக்கும் இயந்திரம் (dublicating machines) வேலை செய்ய ஆரம்பிக்கும். கடைசியில் அவைகள் கோப்புகளில் அடைக்கலம் புகுந்துவிடும்.

கற்பனையுடைய தகவல் அறிவிப்புப் பொறியாளருக்கு, தகவலை அறிவித்தலில் பாழான செயலின் பருமனை வெட்டிக் குறைப்பதற்கு வழிகள் கண்டுபிடிக்கப் பரந்த வாய்ப்பு இருக்கிறது. அதோடு அடிப்படை ஆங்கிலம் தகவல் அறிவிப்புக்களில் எத்தன்மையாக இருக்கவேண்டும் என்றும் பரிசீலனை செய்ய வாய்ப்பு இருக்கிறது.[16] கடைசியாக ஏஜென்சி முழுதும் வெளியீட்டுக் கட்டுப்பாடு நிலை நாட்டப்பட்டது. அது தன் வழியை வகுத்துக் கொடுத்திருக்கிறது. ஏனெனில், அதன் தடைப்பயனும், தகவல் அறிவிப்புகளின் குறிப்பிட்ட வகைகளைச் சுலபமாகக் கண்டுபிடிக்கக்கூடிய பெரிய வசதியும் அதற்கு உதவி செய்கின்றன. இக் குறிப்பிட்ட வகைகளைப் பொதுக் கட்டளைகள், ஆணைகள், அறிவுறுத்தல்கள், தகவல் தெரிவிக்கும் செய்தி அறிக்கைகள் ஆகியவைகள் போன்ற வரிசைகள் மூலமாக அடையாளம் கண்டுகொள்ளலாம். எவ்வாருயினும், ஆட்சித் தகவல் அறிவிப்பின் பெரும்பாலான அமைப்புகள் மிக முக்கியமான தகவலைக் கூட அளிக்கத் தவறுகிறது என்பது உண்மையாகும். முதன்மையானவைகள் நன்ருக விளக்கப்படாமலிருக்கின்றன. பயனற்றவைகள் முக்கியமானவைகளை மூழ்கடிக்கின்றன. ஏராளமான பயனற்ற தகவல்கள் தம்மிடம் வந்தடைந்தும்கூட இடைமேலாண்மையாளர், மேனிலையிலுள்ள நிர்வாகியின் கருத்தை மிகக் குறைவாகவே தெரிந்

[16] இங்கும் வெளி நாடுகளிலும் எழுதப்பட்ட தகவல் அறிவிப்புகள் அரசாங்கத்தால் அனுப்பப்படும்பொழுது பெரும்பாலும் படிக்கக் கூடியனவாக இருக்கவேண்டுமென்று ஆரம்பிக்கப்பட்ட இயக்கத்தைப் பற்றிக் குறிப்பிட வேண்டும். உதாரணமாக, Cowers, Ernest A., 'The Complete Plain Words' London : H. M. Stationery Office 1954.—பார்க்க.

அதிகாரம்—17. 'நடை முறையால் அரசாங்கம்', பிரிவு 4. 'ஆக்கலும் அதற்குரிய அடிப்படைத் தத்துவங்களும்'

திருக்கலாம். அவர் முன்னேற்றங்களுக்குப் பின்னடையாமல் இணையாக இருக்க முயன்றாலும் அவருக்குச் சமயம் இருக்கும்பொழுது தான் அதைச் சாதிக்கமுடியும். இதை வைத்துக்கொண்டு பார்த்தால், மேனிலை வெளியீடுகள் நிறுவனத்தின் எண்ணத்தில் சாதாரணமாக மெதுவாகவே பிரவேசிக்கிறது. ஆனால், நிச்சயமாக ஒரே மாதிரியாகப் பிரவேசிக்கவில்லை.

சிந்தனையின் இருவழிப் போக்கு: அதிருஷ்டவசமாக, இடைமேலாண்மையானது மேனிலை வழிகாட்டுதலின் கைகளாகச் செயல்படும்படிச் செய்வதற்கு தகவல் அறிவிப்பு இன்று ஓர் ஒரேவழி நிகழ்ச்சியாக இல்லை. அதிகமாக அது இருவழிப்பாதைகளில்தான் செயல்படுகிறது. கீழ்நோக்கிய தகவல் அறிவிப்பின் பொருள் இடைநிலை மேலாண்மையாளரின் சொந்தக் கருத்தோடு தொடர்புடையதாக இருக்கும்போது, அதாவது, அதில் தம்முடைய சொந்தக் கருத்தின் ஒரு பகுதியை அவர் அதில் காணும்போது, மிகத் தெளிவான நிலையில் அவரைச் சென்று அடைகிறது. கொள்கை ஆக்கச் செய்ம்முறையில் இடைமேலாண்மையினுடைய சுறுசுறுப்பான பங்கில் வாய்ப்புக்கேற்பக் கொள்கை அறிவிப்பானது பயனுற்றலில் இலாபம் நுடைகிறது.

ஒரு குறிப்பிட்ட அளவில், இடைமேலாண்மையாளர் ஒரு கொள்கை ஆக்குநராகவே எப்பொழுதும் இருக்கிறார். அவருடைய சொந்தப் பொறுப்பின்கீழ்ச் செயல்படும் கொள்கைகளை அமைப்பதன் மூலமும், மேனிலைத் தீர்மானங்களை லயன் நடவடிக்கைகளாகத் தீட்டுவதன் மூலமும், திறமுடைய நயத்திற நடவடிக்கையாக மாற்றுவதன் மூலமும் அவர் கொள்கை வகுத்தலில் பங்கு கொள்கிறார். அது மாத்திரமின்றி, அவர், மேனிலைப் பரிசீலனை தேவைப்படுகிற பிரச்சினைகளையும் விளைவுகளையும், வெளிப்படுத்தல் மூலமும் நடப்பிலுள்ள கொள்கைகளின் பற்றாக்குறைகளை அறிவிக்கும் மூலமும், மறைமுகமான ஒரு கொள்கை ஆக்குநராகவும் இருக்கிறார்.[17] எவ்வாறாயினும், கொள்கை ஆக்கத்தில் இந்தப் பணி தற்செயலானதும் இடையிடையே நின்று மறுபடியும் நிகழ்கிற ஒன்றுமாகும். கொள்கை ஆக்கச் செய்ம்முறையில் அவருடைய பங்கு தொடர்ச்சியாக இருக்க வேண்டும். அதற்கு ஒழுங்கான சிப்பந்திச் சந்திப்பு ஒரு வழியாகும். இந்தச் சந்திப்பு, மேனிலை மேலாண்மை, இடைமேலாண்மை இவைகளின் பிரதிநிதிகளை ஒரே இடத்தில் கொண்டு வருகிறது.[18]

[17] ஆட்சிக்கொள்கை ஆக்கத்தின் விரைவாக மாறுபட்டுக் கொண்டிருக்கும் இயல்பின் சர்ச்சைக்கு அதிகாரம் 16ஐப் பார்க்க. 'ஆட்சிக் கொள்கை வகுத்தல்' பிரிவு—4. 'ஆட்சிக் கொள்கையில் வெளியார் செல்வாக்கு.'

[18] ஆட்சிப் பகுப்பாய்வை ஒழுங்காயமைப்பதற்கு சிப்பந்திச் சந்திப்பு ஒரு கருவி என்று குறிப்பிடுவதற்கு அதிகாரம் 20. 'மேலாண்மை அறிவைப் பயன்படுத்தல்' பிரிவு 2. 'ஆட்சி மேம்பாட்டுக்கு நிறுவனம்'—பார்க்க.

சிப்பந்திச் சந்திப்பைப் போன்ற உபாயங்களைவிட மேலும் கீழும் குறுக்கும் நெடுக்குமாகக் கலந்து பேசும் பழக்கம் மிகவும் முக்கிய மானதாகும். இதை நிறுவனத்தில் எல்லாப் பாகங்களிலும் சிறிது சிறிதாகப் புகுத்தவேண்டும். ஆனுல், இது மேனிலை மேலாண்மை யால் மாத்திரம் செய்யக்கூடிய ஒரு செயலாகும். ஏனெனில், அது தான் அந்நிலையில் இருக்கிறது. ஓர் அறிவுச் சோர்வுள்ள அல்லது அற்பப்புத்தியுடைய மேனிலை மேலாண்மை, எவ்வளவுதான் பண் பியலான தத்துவத்தைப் புகழ்ந்து பேசினுலும், உட்புறத்திலிருந்து குறை கூறப்படுவதால் சினமுற்று, கலந்து பேசுதல் பழக்கங்களை ஊக்கமளிக்கமுடியாத நிலையிலிருக்கிறது. ஆவலாக ஏற்றுக்கொள் கிறவர்களைக் காணத் தவறும்பொழுது ஆதரவான யோசனைகளும் புதிய கருத்துகளும் முன்வரா.

உதாரணமாக, ஒரு துறையின் செயலில் வாரத்திற்கொருமுறை, இடைமேலாண்மையின் மேனிலையிலுள்ளவர்கள், செயலகத் தலைவர் கள் ஆகியவர்களடங்கிய முக்கிய அதிகாரிகளோடு கலந்து பேசுதல் துறையின் தலைவருக்கு நல்ல பயனைக் கொடுக்கும். அதோடு பொது முக்கியத்துவமுடைய விஷயங்களில் முழுக்கவனத்தையும் திருப்புவதற்குத் துறையின் தலைவர், தமக்கடுத்த கீழ்மட்டங்களி லுள்ள கோட்டத் தலைவர்களோடும் பிரிவுத் தலைவர்களோடும் ஒவ்வொரு மாதமும் குறைந்தது ஓரிரு மணி நேரமாவது செலவு செய்யவேண்டும். மேலும், அவர் வருடத்திற்கொருமுறை தம் கள அலுவலக மேலாண்மையாளர்களுடனும், அடிக்கடி அவர்களின் சிறிய குழுக்களுடனும், மண்டல இயக்குநர்களுடனும் கூடிக்கூடிக் கருத்துப் பரிமாற்றம் கொள்ளவேண்டும்.[19] இது தகவல் சுற்றறிக்கையின் வழக்கமான வழிகளாகிய, செய்தி வெளியீடுகள், திட்ட வேலை நடவடிக்கை ஆகியவற்றின் ஒழுங்கான பட்டியல்கள்; வாராந்திர களக் கடிதங்கள் ஆகியவைகளை ஒதுக்கிவைத்துவிடாது. கலந்து பேசும் ஒரு அட்டவணையின் ஒழுங்கைக் கவனித்துப் பின்பற்றுவது என்பது ஒரு விஷயம். அதிலிருந்து பயன்களை எப்படி அடைவது என்பதை அறிந்துகொள்வது மற்ருெரு விஷயமாகும்.

பேரளவு தொழிலினுள் எளிதில் கிடைக்கக்கூடிய திறமையின் வளங்கள் முழுமையாகப் பயன்படுத்தப்படவில்லை என்பது ஓரளவு உண்மையாகும். அதன் பயன் அதிகச் சம்பளம் பெறும் ஒரு பொறி யாளரைக் கட்டடம் கட்டுவதற்கான இணக்கச் சீட்டுக்களை எண்ணச் செய்வதைப்போலிருக்கிறது. அந்தப் பொறியாளர் வெறுப்படைந்து, தம் எஜமானரின் கருத்துக்களில் அக்கறையில்லாதவராகிருர். எஜமானர் அந்தப் பொறியாளரின் சம்பளத்தில் ஐந்தில் நான்கு

[19] அதிகாரம்—12 'களநிறுவனம்' பிரிவு 3. 'களம்—தலைமையிடம் இவைகளின் தொடர்புகள்.'

பாகத்தை வீணுக்குகிருர். ஏனெனில், கட்டடம் கட்டுவதற்கான இணைக் கச்சீட்டுகளை அப்படியே எண்ணவேண்டுமென்ருல் அதைக் குறைந்த ஊதியம் பெறும் வேலையாளைக் கொண்டு எண்ணச் செய்யலாம். ஒரு நிறுவனத்தின் உள்ளார்ந்த திறமையின் பெரும் பகுதியைப் பயன்படுத்தாமலிருப்பதனுல் விளையும் ஆற்றல் நஷ்டமும், சிக்கன நஷ்டமும் அடிக்கடி வேண்டுமென்றே உண்டாக்கப்படுகின்றன என்பது ஆச்சரியமாக இருக்கிறது. மிகுதியான மேனிலை நிர்வாகிகள், கொள்கைத் திட்டத்தில் இடைமேலாண்மையாளர்கள் பங்கு கொள்ளுதல் தங்களின் 'அதிகாரத்தைத்' தாழ்த்துகிறது என்று தொடர்ந்து நம்புகிருர்கள். இந்த முடிவை 'மடங்கான மேலாண்மை'யின் சாதனைச் சான்று மறுக்கிறது. மடங்கான மேலாண்மை (multiple management) என்ற இச்சொல் பால்டிமோர் வணிகரான சார்ல்ஸ் பி மக்கார் மிக் என்பவரால் பிரசித்தமாக்கப்பட்டது.[20] அவருடைய கம்பெனியில் மேல்நோக்கி கருத்துகள் அனுப்பப்படுவதற்குத் தனிப்பட்ட 'கழகங்களை' மக்கார் மிக் ஏற்படுத்தியிருந்தார். இந்த வழியை நூற்றுக்கணக்கான தொழில் நிறுவனங்கள் பின்பற்றி வந்தன.

கட்டளைகளை ஏற்றுக்கொள்ளுதல்: இடை மேலாண்மையானது 'ஏவுதல் தொடரில்' (chain of command) இருக்கிறது. உண்மையில் இது அந்தத் தொடரினுடைய நீளத்தின் பெரும் பகுதியை விவரித்துரைக்கிறது. இடை மேலாண்மையாளர் தம் வேலையைப் பார்த்துக்கொள்ளும்போது, பெரும்பாலும் ஆணைகள் இடுவதன் மூலம் தம்முடைய முறைப்படியான அதிகாரத்தைக் கையாளுகிருர். எனினும், அதே நேரத்தில் அவர் தம் உயரதிகாரிகளின் ஆணைக்கும் உட்பட்டிருக்கிருர். 'அடங்குபவனுக்கே அடக்கவும் தெரியும்' என்ற பழக்கமான சொற்ருெடர் உண்மையானுல், சாதாரணமாகக் கீழ்நிலையிலிருந்து முன்னேறும் இடைமேலாண்மையாளர் ஒரு மிகச் சிறந்த ஆணை அதிகாரி மாத்திரமல்ல, அவர் ஆணைகளை ஏற்றுக்கொள்வதிலும் மற்றவர்களை மிஞ்சிவிடுவார்.

ஆணைகளை ஏற்றுக்கொள்வது, நிறுவனத்தின் கருத்துகளோடும் நோக்கங்களோடும் நெருங்கிய பழக்கத்துக்கும், ஒன்றித்த தன்மைக்கும் பல வழிகளில் நேர்மாருனதாகும். கருத்துகளோடும் நோக்கங்களோடும் ஒன்றித்த உறுதியோடிருந்தால், உயர் அதிகாரியிடமிருந்துவரும் ஆணை, செயலைத் தொடர்ந்து செல்வதற்கான ஓர் உடன்பாட்டுச் சைகையேயாகும். அது அச்செயலைச் செய்

[20] See his "Multiple Management", New York: Harper. 1938 and "The Power of People"; "Multiple Management up to date", New York. Harper. 1949-பார்க்க. Craf, John R., "Junior Boards of Executives". A Management Training Procedure, New York. Harper: 1985.

வதற்கு நோக்கங்களையோ அல்லது வழிகாட்டுதலையோ எடுத்துக் காட்டும் ஒரு கருவியாக இருப்பதைவிட நேரத்தைக் குறிக்கும் ஒரு கருவியாகவே யிருக்கும். மேனிலை மேலாண்மை வீருப்பாக இருக்கும்போதும், அல்லது அது இடைமேலாண்மையாளர்களை அதன் நம்பிக்கைக்குப் பாத்திரமாக ஆக்க முயற்சி செய்யாமல் உறுதியற்ற வழிகளைக் கடைப்பிடிக்கும்போதும், அல்லது நீண்டகால நோக்கங்களை அது சமயத்திற்கேற்பக் கீழ்ப்படுத்துகிறது என்று தோன்றும் போதும் கட்டளைகளை ஏற்பது மனத்தாங்கலை உண்டாக்குகிற ஓர் ஆராய்ச்சிக்குரிய பொருளாகும்.

இவ்விதமான உணர்ச்சியூட்டும் சச்சரவு, முறைப்படியான அதிகாரம் சார்ந்திருக்கும் குறுகிய பலமற்ற அடிப்படையை வெளிக் காட்டுகிறது.[21] எந்தக் கட்டளையும் தானே செயல்களை நிறைவேற்றுது. அந்தக் கட்டளையானது தலைமையின் ஒவ்வொரு மட்டத்திலும் அளிக்கப்படும் ஊக்கத்திஞல் ஆதரிக்கப்படுவது வரை அது ஏவுதல் தொடரில் கீழ்நோக்கிச் சென்று கொண்டிருக்கும். நிச்சயமாகச் சொல்வதென்ருல் கட்டளைக்கு இணங்குதல் ஒழுங்கு முறையாலும், ஒழுங்கு முறையைக் கட்டாயப்படுத்திப் புகுத்துவதற்கான இயந்திர அமைப்பினுலும் (machines for the enforcement of discipline) அண்டை கொடுத்துத் தாங்கப்படுகிறது.[22] ஆனல் ஒழுங்கு முறையின் வற்புறுத்தலானது சுயமாகத் தன்னைத் தானே வருத்திக் கொள்வதிலிருந்து வெகு தூரத்திலிருக்கிறது. ஒழுங்கு முறை பயமுறுத்தல்களுக்கு முன்னல் ஒருவன் செய்ய வேண்டியது என்னவென்ருல், உத்தரவுக்கு இணங்குவதாகக் காட்டிக் கொள்வதாகும். பிடிபடாமலிருப்பதற்குக் கட்டளையை ஒட்டி நடந்தால் போதுமானது. அல்லது ஒருவர் தூண்டப்பட்டால் மாத்திரம், விருப்பமில்லாமல் தன் கருத்தைக் கூறிக் கொண்டு பின்வாங்கிக் கொள்ளலாம். அல்லது ஒருவர் நல்ல சாக்குப் போக்குக் கூறி ஒரேயடியாக விட்டுக் கொடுக்க மறுக்கவும் செய்யலாம். கட்டளைகள் ‘தவருகப் புரிந்து கொள்ளப்படவும்’ கூடும். ‘நழுவ விடப்படுதலும்’ நடக்கக் கூடும். பொறுமையான எதிர்ப்புக்கு நடப்பு முறை வரம்புகள் இருப்பதாக ஒத்துக் கொண்டாலும், இறுதியாகச் சொன்னல், கட்டளைகளை உண்மையாகச் செயல்படுத்துவதற்குத் தெளிவான குறிக்கோள்கள் உடைய பணிகளுக்கு வலிமை யூட்டவல்ல நிறுவனக் குறிக்கோள்களின் ஒப்புதல் மிக அவசியமாகும்.

[21] அதிகாரம்—13 ‘முறைப்படியல்லாத நிறுவனம்’ உட்பிரிவு 2. ‘முறைப்படியல்லாத நிறுவனத்தின் கூறுகள்.’

[22] அதிகாரம்—21 “மனவுறுதியும் ஒழுங்கு முறையும்”

அதே சமயத்தில், கட்டளைகளை ஏற்றுக்கொள்ளும் ஆற்றல் என்றால், கண்மூடித்தனமாக உதவுவது என்று பொருளாகிவிடாது. இடைமேலாண்மையாளருக்குக் ‘கட்டளைகள் என்றால் கட்டளைகள் தான்.’ அவர் தம்முடைய துறை அனுபவத்திலிருந்து அவரால் மாத்திரமே கண்டுபிடிக்கக்கூடிய இடையூறுகளை எடுத்துச் சொல்லத் தவறும்பொழுது, தம்முடைய ஏஜென்சியை மிகுந்த தொந்தரவுக்கு உள்ளாக்கலாம். அவர் சொந்தமாக முடிவு செய்வதை விட்டுவிட்டால் அவர் சாதாரணமாக வேலை செய்யாமலிருக்கிறார். கட்டளைகள் உண்மையாகத் தப்பெண்ணத்திற்கு இரையாகக் கூடியதாகும். அவைகள் கருதப்பட்ட நோக்கத்தை மீறியும் சொல்லலாம்; அவைகளை விரைவாக மாறும் சூழ்நிலைகள் தொடர்ந்து சென்று முன்னேறவும் செய்யலாம். எனவே, முழு நிறுவனத்தின் நன்மைக்காக இதை உடனே உச்ச அதிகாரத்திற்குத் தெரியப் படுத்த வேண்டும். அதற்கு மாறாக, இடைமேலாண்மை, தனக் கடுத்த உயர் மட்டத்தை ஒவ்வொரு கட்டளைக்கும் விளக்கம் கூறும்படிக் கேட்டால், எல்லா வேலையும் வேகங் குறைந்து நிலை தடுமாறும். இங்கேயும், கீழ்மட்டங்களுக்காகக் கட்டளைகளை விளக்கிப் பொருள் கூறும்பொழுதும், இடைமேலாண்மையாளர் சுறுசுறுப்பான பகுத்தறிவைக் காட்டுவது இன்றியமையாதது. சம்பந்தப்பட்டவர்களெல்லோரும் ஆட்சித் திறமுறையையும் அவர்கள் செயல்படுத்தும் வழியையும் தெளிவாகப் புரிந்துகொண்டால் இடை மேலாண்மையாளர் தவறு செய்யும் வாய்ப்பு மிகவும் குறைந்துவிடும்.

செயல்படுத்துபவரின் கடுந்துயர்கள்: துறைத் தொழிலை (line business) நடத்துவதில் இடை மேலாண்மையாளர் மிகுந்த பொறுப்புடையவராகவிருக்கிறார். அவர் எல்லா வேலையையும் விரைவில் வெளிக் கொணர வேண்டும். எனினும், முக்கியமாகப் பொதுத்துறை ஆட்சி உலகத்தில் அடிக்கடி நல்ல மேலாண்மை யின் பெயரால் என்றாலும், அவருடைய கைகள் பல வழிகளில் கட்டப்பட்டிருக்கின்றன.

அவர் தம் கீழுள்ளவர்களைத் தம் மனம்போலத் தேர்ந்தெடுப்ப தில்லை. அவர்கள் மத்தியப் பணியாள் தொகுதி ஏஜென்சியால் ஒரு தகுதிப் பதிவேட்டிலிருந்து நற்சான்றளித்தல் மூலம் அவருக்குக் கொடுக்கப்படுகிறார்கள். இந்தப் பதிவேட்டிலிருந்து அவருடைய உண்மையான தேர்ந்தெடுப்பு ‘மூன்றின் விதி’ யால் வரையறை செய்யப்படுகிறது. அதாவது பதிவேட்டில் முதல் மூன்று பெயர்கள் நற்சான்றளிக்கப்பட்டு அவரிடம் கொடுக்கப் பட்டிருக்கும். அவர்களை மேல்நோக்கியோ அல்லது கீழ்நோக் கியோ வரிசைப்படி அமைக்க இவர் அனுமதிக்கப்படமாட்டார்.

இது மறுவகைப்படுத்தல் என்று கூறப்படுகிற முறைப்படியான ஒரு மதிப்பீடு செய்தலாகும். இடைமேலாண்மையாளரின் சொந்த அபிப்பிராயம் இங்கு முக்கியமல்ல; அவரால் யாரோடு சேர்ந்து வேலை செய்யமுடியாதோ அந்த வேலையாளை நிச்சயமாக வேலையிலிருந்து விலக்கமுடியாது. அதற்கு அவர் எழுத்து மூலம் 'காரணம்' காட்டவேண்டும். அதோடு அது நின்றுவிடாது. ஏனெனில், அரசாங்க ஆட்சி எல்லைக்குள் ஒரு விலக்கப்பட்ட வேலையாளுக்குத் தனது வழக்கைச் சிவில் பணிக் குழுவின் முன் எடுத்துச் சொல்ல அனுமதியளிப்பது சாதாரண முறையாகும்.[23] இந்தத் தடைகளுக்குத் தகுந்த காரணங்களிருப்பதால் இதை அவ்வளவு இலகுவாகப் புறக்கணித்துவிட முடியாது.[24] இருந்தபோதிலும் அவைகள் இடைமேலாண்மையாளரின் சுதந்திரத்தை உண்மையாகக் குறைக்கக்கூடியவைகளாகும்.

வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரித்தல், தணிக்கை செய்தல், கணக்கு வைத்தல், சேகரித்தல், எண்ணற்ற உள்பொறுப்புத் தொழில்கள் (House-Keeping fuuction) ஆகியவைகளைப்பற்றி அரசாங்க முழுதுமுள்ள கட்டுப்பாட்டு விதிகளை நாம் பார்த்தோமென்றால், இடைமேலாண்மையின் பணியானது நம்மை மயக்கமுறச் செய்யும். நச்சுக் கொடி குடிசை முழுதும்பற்றி ஏறுவது போல், எழுச்சியூட்டும் ஆற்றல்களுக்கு மேலாகத் தடைகளின் ஆற்றல் பெருகிவிடுவதாகத் தோன்றுகிறது. இறுதியில், இடைமேலாண்மையாளரின் தொலைநோக்கு உருத்திரிந்து, ஏடாகோடமாகி விடலாம். அரசாங்க முழுதுமுள்ள ஆணைகளில் தான் சிக்குண்டு மாட்டிக்கொள்வதைவிட அதன் வேலையில் ஈடுபட்டிருப்பது அவருடைய இடத்திற்குக் குறைந்த துன்பத்தைக் கொடுக்குமென்று அவர் எண்ணலாம்.

அமெரிக்கப் பொதுத்துறை ஆட்சியானது மத்தியக் கட்டுப்பாடுகளினால் அளவுக்கு மீறிய மேல் பாரத்தை உடையதாக ஆகிவிட்டது என்ற கருத்துக்குத் தகுந்த காரணம் கூறலாம். நிச்சயமாக இது கவனமாக ஆராய்ச்சி செய்யப்பட வேண்டிய ஒரு பிரச்சனையாகும் இந்த ஆராய்ச்சி நல்ல பயனையும் அளிக்கும். இதற்கிடையில் லயன் செயல்படுத்துபவர் மிகக் கடுமையாக உழைக்க வேண்டும். பல நிகழ்ச்சிகளில் அவர் தன் நல்லறிவை நேராகப் பயன்படுத்த முடியாமல், தனக்கு அர்த்தமே ஆகாத விதிகளால் கட்டுப் படுத்தப் படுவார். இது நாம் சாதாரணமாக எதிர்பார்க்கக்கூடிய ஒன்றுதான்.

[23] கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் பொதுவாக இது உண்மையன்று.

[24] ஆட்சிப் பொறுப்பில் பொது ஆள்தொகுதி ஆட்சித் துறையைப்பற்றீயான முழுமையான ஆய்வுக்கு அத்தியாயம்—24 'ஆள்தொகுதியின் தரங்கள்'

பெருகிய அளவில் சிந்தனை: முன்னுல் குறிப்பிட்டது போல, பயனுள்ள இடைமேலாண்மைக்கு, பெருகிய நோக்கங்களோடு தன்னை ஐக்கியப்படுத்துவதற்குத் துணை செய்யும் சூழ்நிலைகள் மிக முக்கியமாகும். இவைகள் செயல்படுத்துபவரின் பொறுப்பிலுள்ள குறிப்பிட்ட வேலையில் அவருக்கிருக்கும் அக்கறையைத் தடை செய்யக்கூடும். அவருடைய உலகம், நிறுவனத்தினுள் அவருடைய மதிப்பு நிலைக்கு அடிப்படையாக விருப்பதால், அவருடைய கருத்தை அது வெகுவாகக் கவர்ந்துவிடும். இந்த மனப்பான்மையானது பெரிய வேலைத் திட்டடங்களை மேற்கொண்டு தகுதியுள்ள பெரிய ஒதுக்கீடுகளை (appropriations) விரிவுபடுத்தி, தனிச் சிறப்போடு கூடிய தகுதிமிக்க சிப்பந்திகளின் எண்ணிக்கையைப் பெருக்கித் தம்முடைய உலகத்தை விரிவுபடுத்துவதற்கு முயற்சி செய்யத் தூண்டும். ஏனெனில், அவருடைய ஆட்சி எல்லை அவருக்கு மிக முக்கியமானதும் முழுமையான முயற்சிக்கு நடுப்பகுதியுமாகும்.

தனிப்பட்ட அம்சமும் பொது அம்சமும் ஒன்றற்கொன்று இழுத்துக் கொள்வதை நிர்வாகப் பிரிவின் எல்லா இடங்களிலும் பார்க்கலாம். உதாரணமாக, ஒரு துறையானது தான் எப்பொழுதும் நேர்மையாக இருக்கிறது என்று எண்ணும்போது, அதன் அலுவலக உலகம் சிறந்த மனவுறுதியையும் திடீர் வேகத்தையும் காட்டலாம். ஆனுல், அதேயளவில் இந்த எண்ணம் துறைகளிடையே திறந்த மன ஒத்துழைப்புக்கு முட்டுக்கட்டையாக இருக்கிறது. ஆட்சித் துறையின் வழக்கமானவைகளில் ஏஜென்சிகளுக்கிடையேயுள்ள போட்டி ஒரு கூருகும். இது மாத்திரமன்று; துறைத் தலைவர்கள் தலைமை நிர்வாகிகளிடம் அடிக்கடி கடுமையான போட்டி உணர்ச்சியை வெளிக் காட்டுவார்கள்.

இடை மேலாண்மையின் மட்டங்களில் இயல்பான தனிப்படுத்தும் தன்மையை, ஒழுங்காக வளர்க்கப்பட்ட பெருகிய அளவு சிந்தனையால் மட்டுதான் மட்டுப் படுத்த முடியும். மேனிலைத் தலைமை, துறை அலுவலரின் உலகத்தை விரிவடையச் செய்யப் பெரிதும் உதவலாம். அந்தத் தலைமை அரசாங்க முழுதுமாக இருக்கும் பொழுது தகுதியான கொள்கைத் திணிப்புதான் நல்ல பயன்களை அளிக்கும். இடைமேலாண்மையை ஒன்ருக இணைக்கப்பட்ட ஒரு வாழ்க்கை நெறித் தொகுதியாக நம்மால் வலியுறுத்த முடியும். பொது நன்மையின் பரந்த நோக்கத்தைப் பிரதானமாக்கும் ஓர் ஆட்சிக் கோட்பாட்டை ஊக்குவிப்பதற்காக இடைமேலாண்மையாளர்களை, அவர்களது துறைக்குள்ளும் துறைகளுக்கிடையேயும் நகர்த்துவதற்கு மிகவும் பயனுடைய ஏற்பாடுகளை வளரச் செய்யவும் முடியும்.

3. தொழிலை நடத்தல் (Running the show)

ஒப்படைப்பின் பிரச்சினைகள்: மேனிலை மேலாண்மைத் துறை அதிகாரிகளிடமிருந்து 'குறிக்கோள் நிறைவேற்றப்பட்டது' என்ற அறிக்கையைத் தகுந்த சமயத்தில் எதிர்பார்க்கிறார்கள். குறிக்கோளை நிறைவேற்றுகையில் லயன் அதிகாரி தனக்குத்தானே சிந்திக்கவும் திட்டமிடவும் வேண்டும். மேலிருந்து வருகிற விவரமான எந்த அறிவுறுத்தலும் அவருடைய சொந்த அனுபவத்திற்கும், புத்திசாதுரியத்துக்கும், விவேகத்திற்கும் ஈடாகாது. உண்மையில், அவர் தான் விவரங்களைத் தீர்மானிப்பதற்குத் தகுந்த காரண கர்த்தாவாக இருக்கிறார். இதனால் அவர் தன்னுடைய ஏஜென்சியின் தலைமைக் கொள்கைப் பரிசீலனைச் சுமையிலிருந்து விடுவிக்கிறார். அவருடைய இந்த வேலையைச் செய்வதற்கு அவருக்குத் தன் செயலில் பெரும்பாலான அளவு பாதையிலிருந்து விலகிச் செல்லுதல் தேவைப்படுகிறது. பயன்களை அடைவதற்கு அவரிடம் ஒப்படைக்கப்பட்ட அதிகாரம் அவருடைய பொறுப்புக்கு சமமாக இருக்க வேண்டுமென்ற தத்துவத்தை யாரும் மறுக்க மாட்டார்கள். ஆயினும் இந்தத் தத்துவத்தை உண்மையாக்குவதென்பது வேறு முயற்சியாகும்.

பொதுவாகச் சொன்னால், அதிகார ஒப்படைப்பு தயக்கத்தோடும் மனமின்றியும் செய்யப்பட்டிருக்கிறது. அமெரிக்க சட்ட மன்றங்கள் அரசியல் பொறுப்புள்ள ஆட்சியாளர்களிடமிருந்து பொறுப்புடைமையைப் பெறுவதற்குக் கையாளும் நேரடியான, தனி முறையான வழி இதற்கு ஒரு காரணமாகும். இது நல்ல மேலாண்மைக்கு எது அறந்த முறையோ அதைவிடக் கெட்டியாக மேனிலைக் கட்டுப்பாட்டுக்காக இதை வைத்துக்கொள்ளவேண்டுமென்ற பொதுவான விருப்பத்தை உண்டுபண்ணுகிறது. வேறொரு காரணம் முன்னொரு காலத்திலிருந்த 'ஸ்பாயில்ஸ்' முறையின் (spoils system) வழக்கு மரபேயாகும். அப்பொழுது துறை அதிகாரிகள் ஆட்சி வேலையில் தானாகவே செயல்படத் தகுதியுடையவர்களாக இருக்கவில்லை என்று கருதப்பட்டது. களத்திற்கு நடவடிக்கைகள் பகிர்ந்து கொடுப்பதைத் தடை செய்த அதே மனப்பான்மை இதற்கு வேறொரு காரணமாகும்[25] மிகச் சிறந்த திறமையை அடைவதற்கு அதிகாரத்தை இடைமேலாண்மைக்கு ஒப்படைத்தல் அதிக உதவியை அளிக்கும்.

அதிகார ஒப்படைப்பு நியாயமாகப் போதுமான அளவு இருக்கிற இடத்தில்கூட, மிக முக்கியமான முடிவுகளுக்கு மேலிடத்து ஒப்புதலின் அனுவசியத் தேவைகளை நாம் அடிக்கடி பார்க்கிறோம்.

[25] அதிகாரம்—12. "களநிறுவனம்", உட்பிரிவு 2. "மையப் படுத்தலும் பன்முகப்படுத்தலும்" பார்க்க.

இந்தத் தேவைகள் ஆட்சிச் செய்ம்முறையில் பெருஞ்சுமையை ஏற்படுத்துகின்றன. மேலும் இவைகள் ஒரு சக்தி வாய்ந்த பொறுப்புணர்ச்சியை உண்டுபண்ணுவதற்கு உதவியாகவிரா. மேனிலை மேலாண்மைக்கும் செயல்படுத்தும் அதிகாரிகளுக்கும்கூட அதிக வேலையினால் கஷ்டப்படுகிற ஒப்படைப்பின் அபாயத்தைத் தானகத் தெரியும்படிச் செய்கிற ஒழுங்கான அறிக்கைகளைச் சார்ந்திருப்பது நல்லதாகும். ஒப்படைக்கப்பட்ட ஆட்சிச் செயலின் விளைவை அதன் வெற்றியிலோ தோல்வியிலோ மதிப்பீடு செய்தல் ஒவ்வொரு கருதப்பட்ட செயலையும் மேலிடத்தில் மறுஆய்வு செய்யும் இடைஞ்சலான முறையைவிட மேலானதாகும்.

துறைப் பகுதியை வலிமைபெறச் செய்தல்: உதவி தேவைப் படும்பொழுது அதை எங்குப் பெறலாமென்பதைத் தெரிந்து கொண்டு, அதே சமயத்தில் யாரையும் சார்ந்து இல்லாமலிருப்பது பயனுறுதியுடைய இடைமேலாண்மையின் சிறந்த குணமாகும். திறமை வளத்தை லயன் பகுதியோடு சேர்த்தல் மூலம் அல்லது குறுக்குத் தொடர்புகள் மூலம் அதிகமான உதவியை அறிவுரையிலும், தற்காலிகமாகக் கடன் வாங்கப்பட்ட திறமை அல்லது மனித சக்தியிலும் பெறலாம். பேரளவுத் தொழில், குறுக்குத் தொடர்புகளை (cross connections) நிலையாக ஏற்படுத்தாமல் செயல் ஒற்றுமையை அடையமுடியாது. இந்தக் குறுக்குத் தொடர்புகள், நிறுவன முழுதும் எளிதாகக் கிடைக்கக்கூடிய எல்லாச் சிந்தனையையும் தகவலையும் அனுபவத்தையும் திட்டமிடுவதற்கும் செயல்களுக்கும் கிடைக்கும்படிச் செய்கிறது. இடை மேலாண்மையின் ஒரு மாணவன் கூறியதுபோல, 'குறுக்காகச் செல்லும் தொடர்புகளை உருவாக்குவது இன்றைக்கும் நாளைக்குமான மிக முக்கியமான பிரச்சினைகளில் ஒன்றாகும்.'[26]

இந்தக் குறுக்காக ஓடும் தொடர்புகளை ஏற்படுத்துவதற்கான பல வாய்ப்புகளை விழிப்படையச் செயல்படுத்துபவர் அறிந்திருக்கிறார். துறை அதிகாரிகள் பல விவரங்களை ஒரே கண்ணோடு பார்க்கிறார்கள். சாதாரணமாக அவர்கள் ஒளிவு மறைவின்றித் தங்கள் கவலைகளைப் பங்கிட்டுக் கொள்கிறார்கள். மேனிலை அலுவலகங்களிலுள்ள சிப்பந்தியாளரிடம் தங்களை வித்தியாசமாக எண்ணுகிறார்கள். எனினும், சிப்பந்தி வல்லுநர்களை முன்யோசனையுடன் உபயோகித்தல் இடைமேலாண்மையாளருக்குச் சிறந்த பயனைக் கொடுக்கிறது. இதை அவர் அறிந்திருக்கவும் செய்கிறார். லயன் நிறுவனத்தினுள்ளேயே மேலாண்மைச் சிப்பந்திகளின் வளர்ச்சியானது அவரை 'வல்லுநர்'களிடமிருந்து உதவி கேட்

[26] Niles, Mary C. H., 'Middle Management' பக்கம். 52, New York: Harper, New Edition, 1949.

பதற்கு விருப்பமுடையவராகச் செய்கிறது. சாதாரணமாக அவர் விரும்புவதைவிட இச் சந்தர்ப்பங்களில் அவ் விருப்பம் அதிகமாக இருக்கும். உயர்மட்டச் சிப்பந்திகள் முக்கியமான பிரச்சினைகளில் இவருக்கு மிக இன்றிமையாதவர்களானாலும்[27] மறைந்திருக்கிற பிரச்சினைகளைத் தேடிக் கண்டுபிடிப்பதற்கான அவர்களுடைய திறமை சந்தேகத்திற்குரியதாகும். ஏனெனில் இவ் வழிகளைக் கண்டு பிடிக்க இடைமேலாண்மையாளரின் அதிகமான விளக்கங்கள் தேவை. சில சமயங்களில் இவர் அவர்களை நாணமடையச் செய்வார்.

கருத்தளவில், சிப்பந்தித் திறமை துறை முழுவதும் சமமாகப் பகிர்ந்திருக்கப்படுதல் வேண்டும். இது, உதவிக்காக அழைக்கப்பட்ட சிப்பந்திப் பணியாள் தொகுதி தன் உதவியைச் செய்யும்பொழுது செயல்படுகிறவர்கள் செயல்படுவதற்கான சட்டத்தை ஏற்படுத்தி விட்டுப் பிறகு அங்கிருந்து விரைவில் சென்றுவிடுகிறார்கள் என்ற இடைமேலாண்மையாளரின் அச்சத்தைக் குறைக்கவுஞ் செய்யும். கொள்கை அளவில் சிப்பந்திப் பணியாள்தொகுதி ஏவுதல் தொடரின் வெளியிலிருக்கிறார்கள். ஒழுங்கமைப்பும் முறைகளும் என்பதன் வேலையைப்பற்றி இங்கிலாந்திலுள்ள நிதிக்களஞ்சியத்துறை வெளியிட்ட அறிக்கை பின்வருமாறு குறிப்பிட்டது: ‘துறையிலுள்ள ஒழுங்கமைப்புக்கும் முறைகளுக்குமான பிரிவுகள் வெளியிட்ட அறிவுறுத்தல்களுக்குப் பதிலாகக் கொடுக்கப்பட்ட அறிவுரைகளின் மூலமே செயல்படும்.’ சில சூழ்நிலைகளில் அம் மாதிரி அறிவுரை இயல்பாகவே ஆணைக்குச் சமமாக இருக்கலாம்.

வேலைசெய்வதற்கு ஏற்பாடு செய்தல்: மற்றெல்லோரையும் போல, துறை அதிகாரிகளும் தங்களுடைய சொந்த வேலையை ஒழுங்காயமைப்பதற்குக் கொஞ்சமும் எண்ணாமல் தங்களுடைய ‘இடத்தை’ ஒழுங்காக அமைத்துக்கொள்வதில் பெருமை கொள்ளலாம்.[28] செயல்படுத்துபவர்களிடையே பரவியிருக்கும் ஒரு வியாதி சிறிய விஷயங்களில் முழு கவனத்தையும் செலுத்துவதாகும். இதன் பயன் சிறியவைகள் செய்து முடிக்கப்படும். செய்து முடிக்கப் பெறாதவைகள் பெரியவைகளாக இருக்கும்; ஆட்சித்துறையில் விவரங்கள் அநேகமாகப் பயனற்றவைகளாக இருக்காது. ஆனால் தகுதியுடைய இடை மேலாண்மையாளர் அவ் விவரங்களில் எது தன் கவனத்திற்குரியது என்று தீர்மானிக்கும் ஆற்றலைப் பெற்றிருக்கவேண்டும். இதோடு தொடர்புடைய ஒரு நோய் கவலையற்ற மனப்பான்மையாகும். இந்த மனப்பான்மையினால் துறையதிகாரிகள் சிலர் செயல்

[27] அதிகாரம்—20. ‘இடை மேலாண்மை அறிவைப் பயன்படுத்தல்’ பார்க்க.

[28] Niles, Mary C. H., “Middle Management”.

படுத்தும் செய்ம்முறைகளின் நாள் முறைப் பழக்கமான துறை மரபு களுக்குத் தங்களை அடிமையாக்கிக் கொள்வார்கள். அவர்கள் தங்களை வேலையில் மிகவும் ஈடுபடுத்திக் கொள்வதனால் சிந்திப்பதற்கே நேர மில்லாமல் போய்விடுகிறது. இறுதியில் அவர்கள் சிந்திக்க எண்ணி னால் அது அவர்களை வெறிபிடிக்கச் செய்துவிடும். ஆகவே, அவர்கள் எப்பொழுதும் வேலையில் சுறுசுறுப்புள்ளவர்களாகவே காலத்தைக் கழிக்கவேண்டும்.

பொதுவாக எப்பொழுதும் சமயத்திற்காக அல்லல்படுவது, தன்னமைப்புச் சரியாகச் செய்யப்படாததற்கு ஓர் அறிகுறியாகும். இது இடைமேலாண்மையில் மிக முக்கியமாகும். ஏனெனில், துறை அதிகாரிகள் மேம்படுவதோ தாழ்வடைவதோ, மனிதர்களாலான குழுக்களோடு தங்களைத் தொடர்புபடுத்திக்கொள்ளும் அவர் களுடைய திறமையைப் பொறுத்திருக்கிறது. இந்தக் குழுக்கள் வழி காட்டுவதற்கும் ஊக்க மூட்டுவதற்கும் லயன் அதிகாரிகளையே எதிர் பார்க்கிறார்கள். எல்லா மனிதத் தொடர்புகளிலும் காலம் மிக இன்றிய மையாததாகும். மாநாடுகளுக்கும், குறையீடுகளுக்கும், அறிவுரை களுக்கும், அறிவுறுத்தல்களுக்கும், வேடிக்கைப் பேச்சுகளுக்கும், தருணம் கிடைக்கும்போது அன்பான வார்த்தைகளுக்கும் சமயம் அவசியமாகத் தேவைப்படுகிறது.

துறை அதிகாரி ஒருவர் தம்முடைய பொறுப்பிலுள்ள செயல்கள் முழுவதிலும் தம் செல்வாக்கைச் செலுத்த வேண்டுவதோடு நின்று விடாமல் இயன்ற அளவு அன்றாட நடவடிக்கைகளிலிருந்து எண்ணத்தால் தம்மைத் தொடர்பறுத்துக் கொள்ளவும் வேண்டும். இந்த ஒதுங்கிய நிலையால் மாத்திரம்தான் அவர் முழுத் தொழிலுக்கும் ஒரு நம்பத்தகுந்த பார்வையாளராக ஆகக்கூடும். சிந்திப்பது தன்னுடைய வேலையில்லை என்று அவர் எண்ணினாலும் சில சந்தர்ப் பங்கள் அவரை ஒன்றிரண்டு வேலை பழகுகிறவர்களைத் தேர்ந்தெடுத்து, தன்னுடைய முக்கிய மனிதர்களாக ஆக்குவதற்குக் கட்டாயப் படுத்தும். அவர் வேலைத்திட்ட மாற்றங்களையும், வெளித்தோன்றும் பிரச்சினைகளையும் முன்கூட்டியே அறிவதற்குப் பயில வேண்டும். செயல்படுத்தும் தம்முடைய சொந்த வழியை, தமக்கடுத்த உயர்பதவி வகிப்பவருடைய செயல் முறைகளோடும் தம்முடைய அலகைப் போன்ற அலகுகளில் நடப்பிலிருக்கிற தொழிலின் வழக்கங்களோடும் பொருந்தும்படிச் செய்யவேண்டும். அவர் ஏவுதல் தொடரில் மிகவும் கீழேயிருந்தால், அவருடைய முதல்வரிசை மேற்பார்வையாளர்கள் தன்னைச் சுலபமாக அணுகுவதற்கேற்றவாறு இருப்பதோடு, அவர்கள் எப்படிச் செயலாற்றுகிறார்கள் என்றும் ஆர்வத்தோடு பார்க்க வேண்டும்.

அதிகார வரிசையில் அவர் எங்கிருந்தாலும், தன் கீழுள்ளவர்களிடையே திறமையை வளர்ப்பதற்கான தருணங்களுக்கு விழிப்போடிருக்கவேண்டும். அதோடு. நம்பிக்கை அளிக்கின்ற ஆண்களும் பெண்களும் தன்னுடைய 'தொழிலுக்கு' வெளியில் உயர்ந்த பொறுப்புக்களையுடைய வேலைகளுக்குச் செல்வதை அனுமதிப்பதற்குப் போதுமான அளவு தன்னலமற்றவராக இருக்கவேண்டும். வேலையாட்களை மேம்படுத்துவதற்கும், அரசாங்க முழுதுமான அல்லது துறை நிர்வாக வளர்ச்சித் திட்டங்களுக்காகத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கும் அல்லது கலைநிலைக்கொத்த கல்வி உட்பட்ட வேறு திறமை பெறும் பயிற்சி முறைக்காகத தேர்ந்தெடுக்கப்படுவதற்கும் பயிற்சியளிப்பதில் இடைமேலாண்மையின் மிகச்சிறந்த பண்பு இருக்கிறது.[29]

செய்தி அறிவிக்கும் ஏற்பாடுகள்: தகவல், சிந்தனை ஆகியவற்றின் இருவழிப்போக்கில் மேல்நோக்கிச் செல்லும் அறிக்கைகளும் சிபாரிசுகளும் குறைந்தது கீழ் நோக்கிய தொடர்பைப் போல் குறிப்பிடத்தக்கதாகும். லயன் செய்தி அறிவிப்பு, மேனிலை மேலாண்மையைக் 'கீழுலகத்திற்கு'க் கொண்டுவருகிறது. நன்ருகச் செய்யப்பட்ட எந்தத் திட்டமும் செயல்களின் நெருக்கடிகளைச் சமாளிக்க முடியவில்லை என்ருல், அது உபயோகமற்றது. நேரடியாகத் துறையிலுள்ளோரின் செய்தி அறிவிப்பு இல்லாமல் மேனிலையால் சரியாக வழிகாட்ட முடியாது. உட்புறமான கட்டுப்பாட்டை நிலைநிறுத்துவதற்குச் செயல்களைப் பற்றிய அறிக்கைகளின் பங்கு சமமுக்கியத்துவம் உடையதாகும்.

வேலைத்திட்டமிடவும் அட்டவணைப் படுத்தவும் அறிவிப்புத் தேவைகள் உதவவேண்டும். ஆனல், செய்தி அறிவிப்பு கட்டுக்கடங்காமல் போகக்கூடும். பல ஆட்சி ஏஜென்சிகளில் எல்லோருக்கும் எல்லாம் தெரியவேண்டிய அவசியம் இருப்பதாகத் தெரிகிறது. தகவல்கள் அளவுக்கு மீறி வரும்பொழுது எல்லோரும் அதில் ஒன்று போல் மூழ்கடிக்கப்படுகிருர்கள்.

முதலாவதாக, நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டுக்கு உதவியாக இருப்பதற்காக, செயல் முற்றுப்பெருத தகவலைக்கட்டுப்பாட்டுத்தகவலாக மாற்றவேண்டும். இதை மனதில் கொள்ளுதல், தொகுத்தல், தகுந்த செய்திகளுக்குக் கீழே கோடிடுதல் ஆகியவைகள் மூலம் நிறைவேற்றவேண்டும். இரண்டாவதாக, செய்தி அறிவிப்பு அமைப்பைத் திட்டமிடுவதில் தகவல்களின் முக்கியமானவற்றை விளக்கமாக வெளியிட

[29] Cf Dooher, M. Joseph, & Marting, Elizabeth, eds, 'Selection of Management Personnel' New York: American Management Association, 1957. 2 Vols.

வேண்டும். மூன்ருவது, ஒவ்வொரு ஒழுங்கான அறிக்கையும் உண்மையான தேவைகளைச் சமாளிக்கிறதா என்ற கேள்வி பல முறை கேட்கப் படவேண்டும். அறிவிப்புத் தேவைகள் ஒருமுறை நிலைநாட்டப்பட்டு விட்டால், அவற்றின் ஆரம்பக்கோரிக்கை மறைந்துவிட்டாலும் அதிக நாள் நீடித்து நிற்கும் ஆற்றலுடையன.

பதிவேடுகளைப் பேணுதல் : ஆட்சித்துறை என்பது பல பொருள்களைத் தரக்கூடும். ஆனல் எப்பொழுதும் அது மிகுதியான காகிதத்தின் மூலமாக நடக்கும் வேலையாகும். இப்பொழுதிருக்கும் கூட்டரசுப் பதிவேடுகளின் தொகை 25,000,000 பெருக்க அடிகள் என்று கணக்கிடப்பட்டிருக்கிறது. இதோடு வருடந்தோறும் 1,000,000 க்கும் அதிகம் வந்து சேர்கின்றன. இவைகளில் பெரும் பான்மை செயல்படும் பதிவேடுகளாகும். எனினும், இன்று கடந்தகால அலுவல்களின் ஆவணச்சான்று வழக்காட்சியையும் (documentation) முழு வளர்ச்சியுற்ற பதிவேட்டுக் குறிப்பையும் தஞ்சமடைவது, கொள்கைத்தீர்மானத்திற்கும் மேனிலைச் சிப்பந்தி நடவடிக்கைக்கும் மிகவும் முக்கியமாகிவிட்டது.[30] பதிவேட்டு மேலாண்மை ஒரு தனிப்பயிற்சி யுடைய பணியாகக் குறிப்பிடும்படி முன்னேறியிருக்கிறது. இது, நிறு வனத்தின் நினைவாற்றலைப் பலப்படுத்துவதிலும், அதன் அதி காரிகளை ஒவ்வொரு நாளைக்குச் சமயத்திற்கேற்றவாறு புதிதாக நடப் பதைத் தடுப்பதிலும் அல்லது அவர்களது தொழில் கேள்வி ஞானத் தால் நடத்தப்படுவதைத் தடுப்பதிலும் செல்வாக்கை நலந்தருகிற வகையில் பயன்படுத்துகிறது.

பதிவேடுகளின் கும்பல்கள் ஒட்டடையாலும் தூசியாலும் மூடப் பட்ட காகிதமாகத் தோன்றலாம். உண்மையாக, அவைகள் தகவலின் களஞ்சியங்களாகும். ஆகையால் அவைகளை அவ்வாறே நடத்தப்படவும் வேண்டும். கொள்கை முடிவுகள், ஆராய்ச்சித் திட்ட வேலைகள் ஆகியவற்றினுடையவும் ஆட்சி நடவடிக்கைகளினுடைய வும் ஆவணச்சான்று வழக்கானது பொறுப்பை நிறைவேற்றுவதற்கு உதவுவதோடல்லாமல் ‘ அறிமுறை ’ (knowhow)யைத் தப்பவிடாமல் செய்து அதைப் பெரும்பாலும் நிறுவனத்தின் சொத்தாக ஆக்கிவிடு கிறது. இடைமேலாண்மையின் ஒவ்வொரு மட்டத்திலுமுள்ள செயல் படுகிற கோப்புகள் நியாயமாகப் பூர்த்தியானதாகவும் ஒழுங்கான முறையிலும் இருக்கும்போது, லயன் அதிகாரிகளைப் பல இடங்களுக்கு

[30] Chatfield, Helen L., “ The Problem of Records of the Standpoint of Management ”, American Archivist, 1940. Vol. 3. Page 93ff ; Brooks, Philip. C, “ Public Records Managements ; Chicago ; Public Administration Service, Publication No : 19,1949 ; Morstein Marx, Fritz, “ The Role of Records in Administration, ” American Archivist, 1947, Vol. 10. Page 241 ff ; Odell, Margaret K., and Strong, Earl P., “ Records Managemenet and Filing Operations, ” New York ; McGraw-Hill, 1947.

மாற்றுவது மிகவும் சுலபமாகும். ஏனெனில், அவருக்குப் பின்னல் வருகிறவர் எண்ணற்ற கேள்விகளைக் கேட்காமல் அல்லது திரும்ப ஒவ்வொன்றையும் முதலிலிருந்து கற்றுக்கொள்ளாமல் தன்வேலையைத் தெரிந்துகொள்கிருர். கட்டுப்பாட்டின் ஒழுங்கான தன்மை ஆவணச்சான்று வழக்கின் ஒழுங்கான தன்மையைச் சார்ந்திருக்கிறது. எந்த இடை மேலாண்மையாளரும் சிறந்த பதிவேட்டு ஆட்சியைத் தமக்கு உறுதியாக்கிக் கொள்ளத்தவறினுல் அவர் தம்முடைய வேலைக்குப் பொருத்தமற்றவராக இருப்பார்.

19. மேற்பார்வைக் கலை (The Art of Supervision)

1. மேற்பார்வை என்றால் என்ன?

மற்றவர்களுக்கு வழி காட்டுவதற்கு முறைப்படியான அதிகாரம்: மேலாண்மையின் நோக்கின்படி, நிறுவனத்தில் மற்றவர்களுடைய வேலைக்கு வழிகாட்டும் அதிகாரம் எவருக்கு வழங்கப்பட்டிருக்கிறதோ அவரே மேற்பார்வையாளராவார். எந்த நிறுவனத்திலும் மேலிருந்து கீழான இந்த மேற்பார்வைத் தொடரால் இசைவிணைவு (Coherence) எய்தப் பெறுகிறது. வேலையாளின் நோக்கின்படி, மேற்பார்வையாளரை அடிக்கடி நிறுவனமாகவே கருதப்படும். இந்த இரட்டை வேடம் எப்போதும் முக்கியமாகவே இருந்துவந்திருக்கிறது. ஆனால் சமீபத்தில்தான் மேற்பார்வையாளர் தன்னுடைய தொழிலைச் சிறந்த அளவு நிறைவேற்றுவதற்கான சூழ்நிலை பரந்த ஆராய்ச்சியின் பொருளானது.

மேற்பார்வை, அதன் தூய்மையான வடிவில் நிறுவனத்தின் முதல் அல்லது கீழ் மட்டத்தில் நடைபெறுகிறது. அரசாங்கப் பேச்சு முறையில் இந்த மட்டம் முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளரின் மட்டமாகக் குறிப்பிடப்படுகிறது. தொழில் துறையில், முதலாள் அல்லது இயந்திரமுதலாள் அதே தொழிலைச் செய்கிறான். படையில், படைத்துறைச் சிற்றலுவரால் இவ் வேலை செய்யப்படுகிறது. இங்கே நம்முடைய ஆராய்ச்சியில் பெரும்பாலும் முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளரோடு தொடர்புடையதாகும்.[1]

மேற்பார்வையாளருக்கு அதிகார வரிசையில் ஒரு நிச்சயமான இடம் இருக்கிறது. ஆனால், மேற்பார்வை, எங்கெல்லாம் உழைப்பாளிகளின் குழுக்கள் இருக்கின்றனவோ, நிறுவனத்தின் உயர்ந்த இடத்திலும் தாழ்ந்த இடத்திலும்— ஏவுதல் தொடரின் உள்ளிலும்

[1] இதன் ஆசிரியர், Dr. Beatrice G. Markey, Asst. Prof. School of Public Administration, University of Southern California, இவருக்கு மிகவும் கடமைப்பட்டிருக்கிறார். இவ்வதிகாரத்தைத் திருத்தி எழுதுவதற்கு இவர் மிகவும் உதவினர்,

வெளியிலும் அங்கெல்லாம் மேற்பார்வை நடைபெறுகிறது. மேற்பார்வை நிறுவனத்தின் குறிப்பிடப்பட்ட உயர்பதவியாளரிடமிருந்து எப்பொழுதும் வெளிவராமலிருக்கலாம். உழைப்பாளிகள் ஒன்றற்கும் மேற்பட்ட அதிகாரிகளிடமிருந்து ஏவுதலேப் பெறலாம் சிப்பந்தி வேலேயாள் அல்லது வல்லுநர் தன்னுடைய ஆளுமையின் சக்தியினுலும் தம்முடைய அறிவுரைகளின் சிறப்பாலும் அல்லது வேறுபல வழிகளாலும் உண்மையான செல்வாக்கைப் பயன்படுத்தலாம். எனினும், மேற்பார்வையாளர் அதிகாரத்துடன் ஏவுதல் செய்வதனுல் அந்த ஏவுதலின் விளேவுகளுக்கு அவர் மேலாண்மையிடம் பொறுப்புடையவராயிருக்கிருர். இந்த உண்மை அவரை, நிறுவனத்தில் ஏதாவது ஒரு வழியில் வேலேயாள் நடத்தையைச் சாதகமாகப் பாதிக்கிற மற்றெல்லோரிடமிருந்தும் வேருன நிலேயில் வைக்கிறது.

தூண்டுதல்களே ஒன்றித்தல்: (Co-ordination of Influences) பல காரணங்களிலிருந்து ஒரு வேலேயாளின் பணி தூண்டப்படுகிறது என்பது ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட ஒன்ருகும். இம் மாதிரி பல்வேறு தூண்டுதலில் மிகவும் விரும்பத்தக்க தன்மையின் பிரச்சினே இன்னும் தீர்மானம் செய்யப்படவில்லே. ஆனுல், தற்கால மேலாண்மை ஏவுதல் இணேப்புக் கருத்தைப் (Concept of Unity of Command) பற்றிக் கொண்டிருக்கிறது. இக் கருத்தின் கீழ் ஏவுதல் தொடரின் வெளியிலுள்ள தூண்டுதல்கள், தொழிலாளிகளிடம் நிறுவனக் கோரிக்கைகளே ஒன்றித்து இணேக்கும் அதிகாரம் பெற்ற அடுத்துள்ள மேற்பார்வையாளர் மூலமாகச் சிறப்பாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

தொழிலாளியின் பணியில் ஒவ்வொரு சிறப்பான கூறும் அந்த வேலேத் துறையிலுள்ள ஒரு வல்லுநரால் ஏவுதல் செய்யப்பட்டால் மிகவும் அதிக அளவு விளேவு பெறக்கூடும் என்று நூலியல் மேலாண்மையின் ‘ தந்தை ’ என்று கருதப்படும் பிரடரிக் டபிள்யூ டெய்லர் (Frederick W. Taylor) உணர்ந்தார். இயல்பான செயல் முறையுடைய யந்திர முதலாளின் (functional foreman) தேவைக்கு அவர் வகுத்த வாதம் இதுதான். அதற்குமாருக, தற்கால மேலாண்மை, பணிகளுக்குப் பல்வேறு தூண்டுதல் உள்ளதை ஒப்புக்கொள்கிற அதே வேளேயில் முடிவு நிறைவேற்றலுக்குப் பொதுவாக ஒரு மேற்பார்வையாளரைப் பொறுப்புடையதாக்குகிறது. மேலும், நிறுவனத்தினுள் பல்வகைப்பட்ட வல்லுநர்களின் எந்த முரண்பட்ட ஏவுதல்களேயும் தீர்மானம் செய்யும் பொறுப்பு அந்த மேற்பார்வையாளரிடம் சுமத்தப்பட்டிருக்கிறது.

மேலாண்மைப் பொறுப்பு: கடந்த காலங்களில் உற்பத்திக்கும் ஆற்றலுக்கும் அளவுக்குமீறிக் கூடுதலாக முக்கியத்துவம்

கொடுக்கப்பட்டிருந்ததால் மேற்பார்வையாளரின் பணி நன்ருகப் புரிந்துகொள்ளப்படவில்லை. நிறுவனங்களில் 'எப்படி' என்பதைவிட 'என்ன' என்பதற்கு அதிக கவனம் செலுத்தப்பட்டது. அண்மையில்தான் தொழிலாளிகளை ஏவுதல் செய்வதிலும் வழிகாட்டுவதிலும் மேற்பார்வையாளரின் பணி மேலாண்மைச் செய்முறையில் ஒரு முழுமையான பிரிவாக ஆகியிருக்கிறது. நிறுவனத்திற்குரிய ஆராய்ச்சியின் அடிப்படையில் இது மிகவும் நன்ருகப் புரிந்துகொள்ளப் பெறுகிறது. இவ்வாராய்ச்சி, நிறுவனங்களில் உண்மையாக என்ன நடக்கிறது என்பதிலும் வேலை நிறைவேற்றுதலை மிகுதிப்படுத்துகிற அல்லது தடை செய்கிற கூறுகள் எவை என்பதிலும் புதுப்பொருள் தேட்டத்தையும் விளக்கத்தையும் தன் நோக்கமாகக் கொண்டிருக்கிறது.

இப்பொழுது மேற்பார்வையாளர் மேலாண்மைத் தொகுதியின் ஓர் உறுப்பினராகக் கருதப்பட்டு வருகிருர்.[2] தொழிற் செய்முறையைப் பற்றியும் தொழிலாளர்களைப்பற்றியுமான அவருடைய அறிவு மேலாண்மைக்கு முக்கியத் தகவலைக் கொடுக்கிறது. மேற்பார்வையாளரைத் தன்னுடன் சேர்த்துக் கொள்வதனுலுள்ள நன்மைகளை மேலாண்மை நாளாக ஆக அதிகமாகத் தெரிந்து கொண்டேயிருக்கிறது. மேற்பார்வையாளர்கள், மேலாண்மையின் பிரதிநிதிகளாக வேலையிலும் அதன் வெளியிலும் தங்களுடைய மிகுந்த பொறுப்புக்களை மேலும் மேலும் உணர்கிருர்கள். மேலாண்மையின் இலக்கியம், நிறுவனத்திற்குரிய சூழ்நிலை[3] மேற்பார்வைத் தொழிலில் அதன் விளைவுகள், தொகுதி ஒத்துழைப்பின் முக்கியத்துவம், நல்ல பொது ஜனத் தொடர்புகள், இவைகளை மேற்பார்வையாளரின் பணியில் அவசியமான தேவைகளாகக் கூறுகிறது.

மேற்பார்வையாளரின் வேலை பற்றிக் கூறும் மேலாண்மை இலக்கியம் கடந்த பத்து ஆண்டுகளில் நூறு மடங்காகப் பெருகியிருக்கிறது.[4] சிறந்த மேற்பார்வைக்கு முக்கியமான கூறுகளைத் தீர்மானம் செய்வதற்கு அரசாங்கமும் தனியார் தொழில்துறையும்

[2] இது அமெரிக்க மேலாண்மை இலக்கியத்திற்குப் புதியதன்று. இயந்திர முதலாளின் மாறுகின்ற பணியும், மாறிய தொடர்புகளினுல் அவசியமாகிற பயிற்சிப் பிரச்சினைகளும் பிரிட்டனில் ஏற்கெனவே ஏற்றுக் கொண்டாகிவிட்டது.

[3] For the effect of the Organisational climate on Supervisory Training, See Fleishman, Edwin A., Harris, Edwin F., and Burtt, Harold E. 'Leadership & Supervision in Industry' Monograph No. 33, Bureau of Educational Research Columbus: Ohio State University 1955.

[4] மேற்பார்வை என்ற பொருளைப்பற்றிய முழு விவரமான நூல் Pfiffner, John M., 'The Supervision of Personnel,' Englewood Cliffs, N. J. Prentice—Hall, 2nd ed. 1958 ஆகும். A Management Report by the United States Civil Service Commission, 'Leadership and Supervision' December 1955. lists 158 works on various phases of of supervision.

ஆராய்ச்சிகள் நடத்துகின்றன.[5] இந்த ஆராய்ச்சியின் பயனாக, இன்று முன்னேற்றமடைந்த மேலாண்மை மனிதத் தொடர்பு களின் அறிவை மேற்பார்வைப்பணியின் ஒரு கருவியாகக் கருது கிறது. மற்றக் கருவிகளோடு இக்கருவியையும் திரட்டிக் கொடுப்பது மேலாண்மையின் கடமையாகும். மேற்பதவி வகிப்பவர் நிறுவனத் திற்குத் தொழில் தொகுதியின் தலைவர்பணியை நிறைவேற்ற சகல முன்னேற்பாடுகளுடன் வரவேண்டுமென்று எதிர்பார்க்கப்படவில்லை. மேலும் அவருடைய சொந்த வளர்ச்சிக்கு முழுப்பொறுப்பையும் அவர் ஏற்கவேண்டிய அவசியமில்லை. மேலாண்மையில் மேற் பார்வையாளரின் பணி முழுமையாக உணரப்படுவதால் மேற் பார்வைப் பயிற்சி முக்கியத்துவம் அடைந்து வருகிறது.

மேற்பார்வையாளரின் வேலையில் இந்த மாற்றத்திற்குப் பல கூறுகள் உதவியளித்திருக்கின்றன. சமூக நூல்கள் தொழில் நிறைவின் தன்மையைப் புத்தாய்வு செய்திருக்கின்றன. உற்பத்தி முறையில் தொழிலாளி நிறுவனங்கள் அதிகப் பங்கிற்காக வற்புறுத்தி யிருக்கின்றன. பொறியியல் துறையில் முன்னேற்றங்கள் தனிநபர் தொழில் நிறைவைக் குறைத்திருக்கின்றன. அதே சமயத்தில் இந்த முன்னேற்றங்கள் தற்கால உற்பத்தியின் சிக்கல் நிறைந்த வேலைகளில் ஒன்றுபட்ட முயற்சித் தேவையை அதிகரித்திருக் கின்றன. மேற்பார்வையாளரின் மாறுபட்ட நிலையின் தன்மையை அளவிடும்போது அவர் சில நிறுவனங்களில் ஒரு தொழிலாளியை விட மேலான நிலையில் இருப்பதை நாம் காண்கிறோம். இங்கெல் லாம் மேற்பார்வையாளரின் பணி பெரிதாகக் கருதப்படுகிறது.

மேற்பார்வையின் செயல் எல்லை: மேற்பார்வையாளருக் குத் தான் செய்து முடிக்கவேண்டிய வேலையும், மேலாண்மையால் எழுதிக்காட்டப்பட்ட கொள்கைகளும் நடைமுறைகளும் தெரியும். இக்கொள்கைகளுடையவும் நடைமுறைகளுடையவும் வரைச் சட்டத் தினுள் வேலைத்தொகுதியை அதன் பணிகளை நிறைவேற்றுவதற்குத் தூண்ட மேற்பார்வையாளரால் முடியும். ஆகவே அவருடைய வேலையைக் கீழ்வருமாறு விளக்கலாம். (1) தொழில் துறை சார்ந்தது—செய்து முடிக்கவேண்டிய வேலை சம்பந்தப்பட்டது. (2) ஸ்தாபனத்திற்குரியது அல்லது ஸ்தாபனம் சார்ந்தது—வேலை செய்வதற்கான கொள்கைகளும் நடைமுறைகளும் சம்பந்தப்பட்டது.

[5] இந்த ஆராய்ச்சிகளில் மிகச் சிறந்தவை—ஐக்கிய நாடுகளின் முதன்மையான பல்கலைக் கழகத்திலுள்ள கடற்படை ஆராய்ச்சி அலுவலகத்தால் நடத்தப் பட்டதும், வானவெளி ஆராய்ச்சி வளர்ச்சி ஆணை நிலையத்திலும் (Air Research and Development Command) மிச்சிகன் சர்வ கலாசாலையிலுள்ள சமூக ஆராய்ச்சிக் கழகத்திலும் (Institute for Social Research) நடத்தப்பட்ட ஆராய்ச்சிகளுமாகும்.

(3) ஆள் உரிமை சார்ந்தது—தொழிலாளர்களை நடத்துவது சம்பந்த மானது.[6]

மேற்பார்வையாளரின் தொழில் சார்ந்த பொறுப்புக்களின் உண்மையான உட்பொருள், உற்பத்திப்பொருள், பணிசெய்முறை, வேலை நிலைமை இம் மூன்றையும் பொறுத்து வெகுவாக மாறுதலடையும். பெருவாரியாக உற்பத்தி செய்யும் தொழில் துறைகளில் முதலாளுக்கு உற்பத்தியின் அளவில் தவிர அநேகமாக நேரான தொழில் சார்ந்த பொறுப்பு இல்லாமலிருக்கலாம். மேலிடம் முறையைத் தீர்மானித்துத் தளவாடங்களையும் மூலப்பொருள்களையும் வழங்குகிறது. உற்பத்திப் பொருளின் தரத்தைக் கட்டுப்பாடு செய்வதும் முதலாள் கையிலில்லை. ஏனெனில் அது ஆய்வாளருடைய உடனடியான பொறுப்பாகும். ஒழுங்கு முறையும் வழக்க முறையும் குறைவாயுள்ள நடவடிக்கைகளில்—உதாரணமாக அலுவலக வேலையெல்லாம் மேற்பார்வையாளரிடமேயிருக்கும். ஆகையால் இப்பணிகளைச் செய்வதற்கு வேலையைத் திட்டமிடுதல், அளவிலும் தரத்திலும் ஒரு நிலைப்படியை ஏற்பாடு செய்தல், வேலையைத் துல்லியமாகப் புகிர்ந்தளித்தல் இவைகளில் திறமை மிக அவசியமாகிறது. பாதுகாப்புப் பொறியாளராகிய (Safety Engineer) வல்லுநரின் உதவியால் மேற்பார்வையாளருக்குப் பாதுகாப்பான வேலை வழக்கங்களை ஊக்கப்படுத்தவும், பாதுகாப்பு விதிகளைக் கட்டாயப்படுத்தவுமான வேலை இருக்கலாம். மேலும், மேற்பார்வையாளர் கருவிகளையும் தளவாடங்களையும் திரட்டிக் கொடுக்கவேண்டி வரலாம். அதோடு தளவாடக் காப்புநிதியும் அளிக்கவேண்டி வரலாம். அல்லது அவருக்கு இயந்திரப் பொறிகளைக் காக்கும் அரைகுறைப் பொறுப்பு மாத்திரம் இருக்கலாம். சுருக்கமாகச் சொன்னல் மேற்பார்வையாளருக்கு 'வேலை தெரியவேண்டும்.' ஆனல் இதிலிருந்து அவர் அந்தத் துறையில் வல்லுநராக இருக்கவேண்டுமென்பதில்லை. சில வேளைகளில் ஒரு சிறந்த மேற்பார்வையாளர், அவருடைய திறமைத் தன்மையைவிடத் தலைமையாற்றலுக்காகத் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவார். முக்கியமாக அப்பொழுது அவர் ஒருவித வேலையிலிருந்து மற்ருென்றற்குச் செல்வது இயலும்.

மேற்பார்வையாளரின் ஸ்தாபனம் சார்ந்த கடமைகள், அவருடைய ஏஜென்சி அல்லது கம்பெனியின் கொள்கைகள், நடைமுறைகள், செயற்பழக்கங்கள் இவைகளை உள்ளடக்கமாகக் கொண்டிருக்கிறது. மேலாண்மையாளர் நிறுவனத்தின் செயல்படுத்தும்

[6] மேற்பார்வைப் பணியின் முதலிரண்டு கூறுகளுக்கும் மூன்ருவது கூறுக்குமிடையேயுள்ள தொடர்புக்குப் பின்வரும் நூலைப் பார்க்க: Maun, Floyd, and Dent, James, 'Appraisal of Supervisors' p. 10-11, Ann Arbor : University of Michigan Research Center, 1954.

வழிகளை ஒத்துக்கொள்ளவேண்டும். இந்த ஸ்தாபனப் பொறுப்பில் ஆள் தொகுதிக் கொள்கைகளும் நடைமுறைகளும் ஒரு பெரும்பகுதியாகவிருக்கிறது. மேற்பார்வையாளருக்கு வேலையாட்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கும், வேலையிலமர்த்துவதற்கும், மதிப்பீடு செய்வதற்கும் அதிகாரம் இருக்கலாம். அல்லது இவ் வேலைகளில் ஏதாவது அல்லது எல்லா வேலைகளையும் ஆள் தொகுதி வல்லுநர் ஒருவர் நடத்துவார். பின்னல் குறிப்பிட்ட ஏற்பாடு சிவில் பணியாளர் அமைப்பில் பொருத்தமான விஷயமாகும். மேற்பார்வையாளர் ஒரு தொழிலாளியைத் தேர்ந்தெடுப்பது, உதாரணமாக, மற்றவர்களால் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தொழிலாளியை ஏற்றுக்கொள்வதில் ஒப்புதலையோ அல்லது மறுப்பையோ தெரிவிக்கிற அளவில்தான் இருக்கலாம். எது எவ்வாருயினும், மேற்பார்வையாளர் இவ்வாள் தொகுதி நடவடிக்கைகளை எப்படி நடத்தவேண்டுமென்பது சாதாரணமாக அவருக்கு வரையறை செய்யப்பட்டிருக்கும். அதன்படி நடப்பதற்கு அவர் முறைகள், நடைமுறைகள், விதிகள், ஒழுங்கு விதிகள் இவைகளைத் தெரிந்திருந்தால் மாத்திரம் போதுமானது. குறிப்பாக இது பொதுத்துறை ஆட்சியில் உண்மையாகும். பல சமயங்களில் நிறுவன ஒழுங்கு விதிகள் சிறந்த மேற்பார்வையில் தலையிடும். நிறுவன விதிகள் கூட்டரசு ஒழுங்கு விதிகளால் புரியாதபடி செய்கிற ஒழுங்கு முறை விஷயங்களில் இது உண்மையாகும். 'கம்பெனி விதிகளுக்' கொத்தபடித் தொழிலாளியின் வந்திருக்கை, நேரந் தவருமை, தன்னடத்தை இவைகளும், தளவாடங்கள், தருவித்த பொருள்கள் முதலியவைகள் பழுதுபடாமல் பாதுகாக்கப்படுவதும் ஒழுங்கு விதிகளில் விவரிக்கப்பட்டிருக்கலாம்.

முடிவாகச் சொன்னல், மேற்பார்வையாளர் தமது அலகுசெய்து முடிக்கும் வேலையின் தன்மையையும், தனது ஏஜென்சியின் கொள்கைகளையும் நடைமுறைகளையும் தெரிந்திருக்கவேண்டும். ஆனல், அவருடைய மேற்பார்வைக்கு வேலையையும் விதிகளையும் தெரிய வேண்டியது முக்கியமானதன்று. பயனுடைய மேற்பார்வைக்கு நுண்ணறிவும் இன்றியமையாத திறமையும் தனிமுறைத் தலைமையை விடக் கொஞ்சமும் குறைந்ததன்று. இதுதான் மேற்பார்வையின் குறிப்பிடத்தக்க பகுதி—மனிதத் தன்மை வாய்ந்த பகுதி—ஆகும்.

2. மேற்பார்வைத் திறன்கள்

மேற்பார்வைத் திறன்களை இனவுறுதி செய்தல்: மேற்பார்வைத் துறையின் ஆராய்ச்சி, பெரும்பாலும் மேற்பார்வைக்கு அவசியமான திறன்களை இனவுறுதி செய்தலை மையமாகக் கொண்டிருக்கிறது. இந்த இனவுறுதி, முந்திய உட்பிரிவில் குறிப்

பிடப்பட்ட வேலைத் தொடர்புகளின் மூன்று ஆட்சி எல்லைகளைப் பொறுத்தவரையில் செய்யப்படும். தொகுதியின் விளைவெதிர் விளைவைப் பற்றிய சில சமூக ஆராய்ச்சி, மேற்பார்வைத் திறன்களைத் தொகுதி நம்பிக்கையோடு மறைவடக்கமாகத் தொடர்புபடுத்துகிறது. இந்த ஆராய்ச்சிகள், தனி நபர்களுக்கிடையே ஒருவரையொருவர் புரிந்துகொள்ளவேண்டிய முக்கியத்துவத்தையும், அது எந்த அளவுக்கு வேலை உற்பத்தியை மிகுதிப்படுத்துகிறது என்பதையும் பற்றிக் கூறுகிறது. ஒரு தொகுதி உறுப்பினர் மேற்பார்வையாளரை நேசமாகக் கருதிப் புரிந்துகொண்டால் அது வேலைத் தொடர்புகளைச் சாதகமான முறையில் பாதிக்கும். அதற்கு மாருகத் தொகுதியின் தலைவருக்கும் முக்கியமான உறுப்பினர்களுக்குமிடையே பகை மனப் பான்மையோ அல்லது உதாசீனமோ நிலவினுல் அது வேலைத் தொடர்புகளைப் பாதகமாகப் பாதிக்கும்.[7]

மேலாண்மை பற்றிய நூல்களில் மேலாண்மைத் திறன்கள் ஒரு 'பணித்தன்மை'யின் (Task Nature) அல்லது ஒரு 'சமூகத் தன்மை'யின் (Social Nature) கடமைகளாக உறுதி செய்யப்பட்டிருக் கின்றன. மேற்பார்வைத் திறன்களின் இவ்விரண்டு செயல்களையும் ஒருவரிடமே சேர்த்துவைக்கலாமா கூடாதா என்பது மிக முக்கிய மான கேள்வியாகும்.

வேருெரு வழியில், மேற்பார்வைத் திறன்களை, வேலைத் தகுதிக்கான திறன்கள் என்றும், வேலைத் தகுதியை மேற்பார்வை செய்யப்பட்ட தொழிலாளிக்கு உரிமை மாற்றுவதற்கு அவசியமான திறன்கள் என்றும், தொழிலாளர்களுக்கு, நிறுவனக் குறிக்கோள்கள் பணிச் சட்டத்திற்குள் வேலைத் திருப்தியை அடைவதற்கு உதவ அவசியமான தனிமுறைக் குணங்கள் என்றும் வகைப்படுத்தப் பட்டிருக்கின்றன. வேலையை ஒழுங்குபடுத்தி ஒன்றிப்பதற்கும், வேலையாட்களை வளர்ச்சியடையச் செய்துவழிகாட்டுவதற்கும் இந்தத் திறன்கள் மேற்பார்வையாளருக்குத் தேவைப்படுகின்றன.

தொழில்துறை நிகழ்ச்சிமுறையினுள் பயிற்சியின் நிலைச் சான்று: இரண்டாவது உலகயுத்த மனித சக்திக் குழுவின் (War Manpower Commission in World War II) தொழில்துறை நிகழ்ச்சி முறையினுள் பயிற்சி (Training Within Industry Programme) மேற்பார்வைக்குத் தேவையான இத் திறன்களுக்கு முக்கிய இடம் அளிக்கப்பட்டது. யுத்த காலத்தில், எல்லாவற்றையும் துரிதமாகக் கற்கவேண்டிய நெருக்கடி இருந்தபொழுது மேற்பார்வையாளரின் வேலைக்கு, பின்னுல் குறிப்பிடும் மூன்று முறைகளைத் தவிர வேருெரு

[7] Illustrative is Fiedler, Fred E. "Leader Attitudes and Group Effectiveness", Urbana : University of Illinois Press 1958.

வழியிலும் கல்வி போதிக்கப்படவில்லை. 1. வேலை கற்பிக்கும் முயற்சி (Job Instruction Training—JIT), 2. வேலை முறைகள் பயிற்சி, (Job Methods Training—JMT). 3. வேலை உறவுப் பயிற்சி (Job Relations Training—JRT). சரியாகச் சொன்னால், ஆயிரக் கணக்கான முதலாள்களுக்கு மூன்று அடிப்படை மேற்பார்வைத் திறன்களில் பயிற்சி அளிக்கப்பட்டது. அதாவது, (1) ஒரு தொழிலாளிக்கு வேலையைச் செய்வதுபற்றி அறிவுறுத்தும் விதம். (2) முறைகளைத் திட்டம் செய்து வேலைச் செய்ம்முறைகளை மேம்படுத்தும் விதம். (3) தொழிலாளிகளோடு தனிமுறை உறவு ஏற்படுத்தும் விதம்—இவைகளில் பயிற்சி அளிக்கப்பட்டது. இம் மூன்றும் மேற்பார்வைத் திறன்களில் மிக இன்றியமையாதனவாகக் கருதப்பட்டதால் நிகழ்ச்சி முறை இக் கருத்தின் அடிப்படையில் தயாரிக்கப்பட்டது.

மேற்பார்வை ஆள்தொகுதில் அளவிட முடியாதபடி பெருகிய தேவையைச் சமாளிக்கத் தொழில் துறைக்கு அரசாங்கம் உதவி செய்வதற்கு இந்த நிகழ்ச்சி முறை ஒரு கருவியாகக் கருதப்பட்டது. யுத்த மனித சக்திக்குழுவின் தொழில் துறையினுள் பயிற்சிப்பணி (Training Within Industry (TWI) Service of the War Manpower Commission)யின் ஆதரவில், மிகுந்த அனுபவமுடைய தொழில்துறை வல்லுநர்களின் தலைமையில் நாடு முழுதுமான ஒரு முயற்சி எடுக்கப்பட்டது. இந்த முயற்சி தேச முழுவதுமுள்ள ஆயிரக்கணக்கான தொழிற்சாலைகளிலும் அலுவலகங்களிலும் பரவி நின்றது. இந்தத் தொழிற்சாலைகளும் அலுவலகங்களும் 'தொழில் துறையினுள் பயிற்சிப் பணியின்' (TWI), வேலைக் கல்வியின் குறுகிய ஒருமுக முனைப்பான பயிற்சித் திட்டங்களையும், வேலை முறைகளையும், வேலைத் தொடர்புகளையும் பின்பற்றியது. 1944ஆம் ஆண்டு அளவில் போர் உற்பத்தித் தொழில் துறைகளில் பத்து நூறுயிரத்திற்கும் மேற்பட்ட மேற்பார்வையாளர்கள் இவற்றில் ஒன்றோ அதற்கு மேலோ பயிற்சிகளைப் பெற்றுவிட்டார்கள்.

பங்கெடுத்துக் கொண்டவர்களின் எண்ணிக்கை குறைவாகவிருந்தாலும், மேற்பார்வைத்திறனின் இம் முக்கியத்துவம் வியப்பூட்டும் விதத்தில் பயன்களை ஏற்படுத்தியிருக்கிறது. 'தொழில் துறையினுள் பயிற்சிப்பணி' (TWI) யால் தொண்டு செய்யப்பட்ட ஒவ்வொரு மூன்று தொழிற்சாலையில் இரண்டு, 25 சதவிகித உற்பத்திப்பெருக்கத்தை அறிவித்தது. மூன்றுவதுதொழிற்சாலை, சிறந்த மேற்பார்வை உற்பத்தியை 25 லிருந்து 500 சதவிகிதத்திற்குக் குறைவில்லாமல் உயர்த்தியிருப்பதைக் கண்டார்கள். புதிய தொழிலாளர்களைக்குறைப்பதற்குத் தேவைப்படுகிற மனிதசக்தியிலும் காலத்திலும், அழிவுகளின் குறைந்த மதிப்பிலும், குறைவான விபத்துகளிலும் ஒப்பிடத்

தகுந்த லாபம் அறிவிக்கப்பட்டது. சில தொழிற்சாலைகளில் கடமையினின்று விலகியிருத்தல் பாதியாகக் குறைக்கப்பட்டது.[8] தொழில் துறையில் வெற்றிகரமான பயன்படுத்தலைத் தொடர்ந்து, இந்த தொழில் துறையினுள் பயிற்சித்திட்டம் (TWI) அரசாங்க ஏஜென்சிகளிலும் பயனுறுதியுடையதாக இருக்குமா என்பதைத் தீர்மானப் படுத்தச் சோதனைகள் நடத்தப்பட்டன. அரசாங்கத்தில் இந்தத் திட்டதைப் பயன்படுத்தியதனுல், வேறுபட்ட வேலையிலும் சூழ்நிலையிலும்கூடப் பெருபாலான மேற்பார்வையாளர்— வேலையாள் நிலைமைகளில், மேற்பார்வை வேலைகளின் திறன்கள் ஒரேமாதிரியானதுதான் என்பது வெளிப்பட்டது.

தொழில்துறையினுள் பயிற்சித் (TWI) திட்டத்தின் புகழுக்கும் பயனுறுதிக்கும் பல காரணங்கள் இருந்தன. முதலாவதாக, பயிற்சிக்குத் தேவையான காலம் மிகக் குறுகியதாகும். நிகழ்ச்சிமுறையின் மூன்று பருவங்களில் ஒவ்வொன்றிற்கும் ஐந்து இரண்டுமணி அளவு அமர்வுகாலம் ஒதுக்கப்பட்டிருந்தது. இந்த அமர்வு காலங்கள் மேற்பார்வையாளருக்கு மிக முக்கியமானவற்றைத் தெரியப்படுத்தியதோடு, தொழிற்பழக்கத்திலும் நுண்காட்சியிலும் அனுபவத்தைக் கொடுத்தது. இரண்டாவதாக, அங்கு மிகவும் நீண்ட பாடநூல் கிடையாது. கற்ற கொள்கை நெறிகளைச் செயல்படுத்துவதற்கு உதவிசெய்ய மேற்பார்வையாளர் தேவைப்படுகிற விஷயங்கள் ஒரு சிறிய நீலநிற அட்டையில் கொடுக்கப்பட்டிருக்கும். இந்த அட்டை அவர் தன்னுடைய பயணப்பையில் எடுத்துச் செல்லக்கூடியதாகவிருக்கும். மூன்ருவது, மேற்பார்வையாளர் வேலை செய்யும் தொழிலகத்திலுள்ள உறுப்பினர்களால் பயிற்சி கொடுக்கப்பட்டது. இத் திட்டத்தால் ஏற்படுத்தப்பட்ட மேலாண்மையின் அக்கறை மேற்பார்வையாளர்களிடமும் பிரதிபலித்தது. இந்தத் 'தொழில் துறையினுள் பயிற்சி'(TWI)யின் ஒழுங்கு வகுப்பைக் கூட்டரசு ஏஜென்சிகளும் அடையச் செய்வதற்காக, ஐக்கியநாடுகள் சிவில் பணியாளர் குழு (United States Civil Service Commission) மேற்பார்வையாளர்களிடம் திட்டத்தைச் செயலாட்சி செய்வதற்கு மேலாண்மை ஆள்தொகுதிக்குப் பயிற்சியளிக்க ஒரு சிப்பந்தித் தொகுதியை ஏற்படுத்தியது. இது மேற்பார்வையாளர் பணியின் முக்கியத்துவத்தைத் தெளிவாக எடுத்துக்காட்டியதால் 'தொழில்துறையினுள் பயிற்சி'த் திட்டத்தில் நிலையான அக்கறையை ஏற்படுத்தியிருக்கிறது. இத் திட்டத்தின் மூன்று பருவங்களில் ஒவ்வொன்றின் அடிப்படைக் கூறுகளும் ஆய்வுக்குத் தகுதியுடையனவாகும்.

[8] *பிரிட்டனிலும் இதே மாதிரி விளைவுகள் அறிவிக்கப்பட்டிருக்கின்றன. அங்கும் 1944-ல் 'தொழில் துறையினுள் பயிற்சிப் பணி' யின் திட்டம் கல்வி மந்திரித் துறையிலுள்ள F. H. பெர்கின்ஸ் என்பவரால் புகுத்தப்பட்டது. அவர் ஐக்கிய நாடுகளில் ஆறுமாத காலம் இத் திட்டத்தைப்பற்றி ஆராய்ச்சியறிவு பெற்ருர்:* See Tickner, F. J., "Modern Staff Training", London: University of London Press, 1952.

வேலைக்கல்வியின் அடிப்படைக் கூறுகள்: ஒரு வேலையாளுக்குப் புதிய வேலையை எப்படி விளக்கவேண்டுமென்பதும், வேலையாள் ஒவ்வொரு முன்னேற்றத்தையும் புரிந்துகொள்ளும் வகையில் எப்படி அதைச் செயல் விளக்கமளிக்க வேண்டுமென்பதும், முன்னேற்றங்களில் ஒவ்வொன்றிலும் முதிர்திறம் பெறுவதற்கு வேலையாள் செயல்முறையில் பழகும்போது அவனை எப்படிப் பயிற்றுவிக்க வேண்டுமென்பதும், வேலைக்கல்விப் பயிற்சியில் மேற்பார்வையாளருக்குக் காட்டப்படுகின்றன. கல்வி கற்பிக்கும் செயல்முறையிலுள்ள எதிர்பாராத இடர்களை மேற்பார்வையாளருக்கு எடுத்துக்காட்டுவதோடல்லாமல், தொழில் நுணுக்கங்களும் அவருக்குப் போதிக்கப்படுகின்றன. இந்தத் தொழில் நுணுக்கங்கள் அவரை, வேலையாளால் ஒரே சமயத்தில் புரிந்துகொள்வதைவிடக் கூடுதலாக வழங்குவதையோ, அல்லது அவனால் புரிந்துகொள்ள முடியாத தொழில்சார்ந்த மொழியை உபயோகிப்பதையோ தவிர்க்கின்றன. கல்வி அறிவுறுத்தலில், கற்பிப்பதற்குத் தயாராகுதல் என்றும் உண்மையாகக் கற்பித்தல் என்றும் இரண்டு கட்டங்கள் இருப்பதை மேற்பார்வையாளர் கண்டறிகிறார்.

தொகுதியின் ஒவ்வோர் உறுப்பினரும் தன் சொந்த அலுவலகத்தில் ஒரு வேலைச் செயல்முறையைப் பயன்படுத்திக்கொண்டுமுறைகளின் செய்ம்முறை நடவடிக்கையை எடுத்துக்காட்டுகிறார். இதை அவர் செய்வதற்கு முன்னால், அந்த வேலையை ஒரு வரிசைப்படியான கட்டங்களாகப் பிரித்து, கற்பவன் எந்த முக்கியமான செய்திகளை தெரிந்திருக்க வேண்டுமென்று தீர்மானிக்க வேண்டும். தொகுதியின் முன்னால் செயலை நடத்திக்காட்டுவதில், மேற்பார்வையாளர் தான் தயாரித்த ஆக்கக்கூறுகளாகப் பிரித்த வேலையைப் பயன்படுத்தி, கற்பவராக நடிக்கும் வேறோர் உறுப்பினருக்கு அறிவுறுத்த நான்கு கட்ட முறையைப் பின்பற்றுகிறார். பிறகு அந்தத் தொகுதி, செயலை நடத்திக்காட்டுதலைச் சர்ச்சை செய்து, முன்னிலைப்படுத்திய விதத்தைக் குறை கூறி, முன்னேற்றதிற்கு யோசனைகள் தருகிறது.

வேலைமுறைகளில் பயிற்சி (JMT): வேலை முறைகள் பயிற்சி (Job Methods Training) மேற்பார்வையாளரை மேலாண்மை முன்னேற்றத்தில் பலம் பொருந்திய தடையை வெல்வதற்கு உதவியளிக்கிறது. மரபுவழக்கங்களின் தாங்கமுடியாத பளு அல்லது காரியங்களை முன்னால் செய்யப்பட்ட வழியிலேயே செய்யும் வழக்கம் தான் மேலாண்மை முன்னேற்றத்தின் தடையாகும். வழக்கங்கள் மிகவும் சக்தி வாய்ந்தவை. வழக்கமான முறைகள், அது நல்ல முறையாக இல்லாமலிருந்தாலும், நாம் அதற்குப் பழக்கப்பட்ட காரணத்தால் மாத்திரமே தொடர்ந்து வாழும். காலத்திற்கொவ்வாத இந்த நடைமுறைகளிலிருந்து நிறுவனங்கள் தங்களை விடுவித்துக்

கொள்வதற்கு ஒரே வழி ஒவ்வொரு நடவடிக்கையையும் காலாகாலத்தில் சோதித்து மறுபரிசீலனை செய்வதாகும்.

உண்மையான நடவடிக்கையில் பயன்படுத்தப்பட்ட முறைகளுக்கு ஒரு நிறைவான பொதுக் கருத்தைக் கொடுத்த பிறகு, ஒவ்வொரு மேற்பார்வையாளரும் அவருடைய அலகிலுள்ள ஒரு வேலையை ஆய்ந்தாராய்தல் வேண்டும். பிறகு மனித சக்தியையும் மூலப்பொருள்களையும், தளவாடங்களையும் அதிகப் பயனுடையதாகப் பயன்படுத்தும் வகையில் வேலையை மாற்றியமைப்பதற்கு உருப்படியான சிபாரிசுகளைக் கொடுக்கவேண்டும். ஒவ்வொரு மேற்பார்வையாளரும், நடப்பிலுள்ள நடவடிக்கையை அவர் எப்படி ஆய்ந்தாரென்றும், எல்லா விவரத்தையும் அவர் எப்படி ஐயுற்றாரென்றும் செயல்படுத்திக் காட்டுகிறார். பிறகு, தேவையில்லாத நடவடிக்கைகள் இல்லாமல் செய்வதற்கு அவர் தோற்றுவித்த புதிய முறையை விளக்குகிறார். அப்படி விளக்கும்போது, வேலையை இலகுவாக்குவதற்கும், துரிதமாக்குவதற்கும், மிகுந்த சிக்கனமாக்குவதற்கும் அவர் எப்படி விவரங்களை ஒன்று சேர்த்தார் என்றும், மற்றொரு வகையாக ஒழுங்குபடுத்தினார் என்றும் சிக்கலில்லாமலாக்கினார் என்றும் காட்டுகிறார். நடப்பிலுள்ள முறைகளை இடைவிடாது மறுமதிப்பீடு செய்ய ஊக்குவிப்பதுதான் 'வேலை முறைகள் பயிற்சியின்' (JMT) குறிக்கோளாகும். இதை வேலையாள் யோசனை அமைப்புகளோடும், வேலையாள் 'கவுன்சில்'களோடும், எஜென்சியின் திட்ட நடைமுறை வேலையோடும் இணைப்புகளால் சேர்த்து அமைக்கக்கூடும். வேலையை மதிப்பீடு செய்வதற்கு 'வேலை முறைகள் பயிற்சி'யை ஒரு அடிப்படையாக வைத்துக்கொண்டு, பழைய வேலைகளைப் புதிய சிறந்த வழிகளில் செய்வதற்குக் கருத்துகள் வெளிவருவதற்கு ஊக்கமளிக்கப்படுகிறது.

வேலை முறைகள் பயிற்சியின் மிகச்சிறந்த பண்பு என்னவென்றால் அது ஒவ்வொரு மேற்பார்வையாளருக்கும் அவருடைய வேலையைப்பற்றி உருப்படியாக ஏதாவது செய்வதற்கு வாய்ப்பைக் கொடுக்கிறது. இந்த இயற்கையான மனிதப் போக்கில் மேலாண்மை இன்னும் முயற்சி செய்யப்படாத ஒரு வற்றாத ஊற்றைப் பெற்றிருக்கிறது. சிறு மாறுதல்களையும் குறுக்கு வழிகளையும் ஏற்படுத்துவதற்கு அதன் நடைமுறைகளைத் திருத்துவதற்கான அவசியத்தை மேலாண்மை உணர்ந்தாலும், அடிக்கடி அது இந்த வேலையைத் தனிப் பயிற்சி பெற்ற திட்டச் சிப்பந்திகளிடமோ அல்லது முறைகள் அமைப்பாளரிடமோ கொடுத்துவிடுகிறது. இதனால் அந்த வேலையிலுள்ள பெரும்பாலான வேலையாட்களிடமிருந்துவரும் இயல்பான கருத்தொழுக்கை மேலாண்மை

புறக்கணிக்கிறது. 'வேலை முறைப் பயிற்சி' முறைகள் அமைப்பாளர்களை (Methods Engineers) இயக்கவோ அல்லது இயக்க வேண்டுமென்று எண்ணவோ இல்லை. இது, நடவடிக்கைகளை நுட்பமாகப் பரிசீலனை செய்ய உதவுவதற்கும், முன்னேற்றங்களை வாதப் பொருத்தமான பயனுற்றலுடையதாக செய்வதற்காகவும் ஒரு கருவியை மேற்பார்வையாளரிடம் கொடுக்கத்தான் செய்கிறது.

நிறுவனத்தின் எல்லா வேலைகளையும் மேற்பார்வையாளரின் ஊக்கமான உதவியில்லாமல் தங்கு தடையின்றிச் செயல்படச் செய்ய மேலாண்மைக்குத் திறமையில்லை. மேற்பார்வையாளர், செய்ம்முறைகளுடையவும் திட்டங்களுடையவும் விவரங்களில் வேலையாட்களோடு நெருங்கி வேலை செய்கிறார். இதனால் ஏஜென்சியின் நிகழ்ச்சி முறையிலுள்ள எண்ணற்ற நடவடிக்கைளின் நெருங்கிய அறிவைப் பெற்றிருக்கிறார். பல சமயங்களில் மேற்பார்வையாளர் தான் ஒரே மேலாண்மையாளராகவோ மேலாண்மையின் பிரதிநிதியாகவோ இருப்பார். அவருக்குத் தன்னுடைய அலகைப்பற்றி அறிவுள்ள கருத்துக்கள் வைத்திருப்பதற்கான தொழிற்கூறுகள் போதிய அளவு தெரியும். 'வேலை முறைகள் பயிற்சி' மேற்பார்வையாளரின் வேலைமேலுள்ள அவர்கள் நோக்கத்தில் உடனடியான சாதகமான பயனைக் கொடுத்திருக்கிறது. சில ஏஜென்சிகளில் இந்தப்பயன் தனிப்பட்ட வேலையாளுக்குக்கூடப் பயிற்சியை அளிக்கச் செய்திருக்கிறது. இதன் விளைவுகள் திருப்தியைக் கொடுத்திருக்கின்றன. இந்தத் திட்டம் ஒரு சாதாரண வேலையாளால் சுலபமாகச் செய்யக்கூடியது என்று வெளிக்காட்டுவதோடு, நிறுவனத்தின் கீழ்மட்டத்திற்கு விரிவுபடுத்தும் இச் செயல் விழிப்பான மேனிலை மேலாண்மை எல்லா இடங்களிலிருந்தும் யோசனைகளை விரும்புகிறது என்ற உண்மையை ஒத்துக்கொள்ளும்படிச் செய்தது. நம்முடைய உயர் அதிகாரிகளின் கண்டிப்பின்மேல் நமக்கு இயல்பாக விருக்கும் திருப்தியின்மை, அந்தக் கண்டிப்பு நம்மிடமிருந்து கேட்கப்படும்போது இல்லாமல் போய்விடுகிறது.

வேலை உறவுப் பயிற்சி (Job relations training) : நல்ல உறவுகளின் அடிப்படையையும் எல்லா வேலையாட்களுடன் தொடர்பு கொள்ள அவசியமான பொதுஅறிவையும் மேற்பார்வையாளருக்கு அனுப்புவதும், தனி நபர் பிரச்சினைகளைக் கையாள்வதற்கான அடிப்படை நுட்பங்களில் சிலவற்றை அவருக்குத் தெரியப்படுத்துவதும் 'தொழில் துறையினுள் பயிற்சி'த் திட்டத்தின் மூன்றாவது பருவமாகிய வேலை உறவுப் பயிற்சியின் நோக்கமாகும். எந்த மேற்பார்வை நிலைமையிலும் அதற்கேயுரிய பிரச்சினைகள் எழுகின்றன. ஏனெனில், வேலையாட்கள் ஆட்டுமந்தைகளல்ல. ஆனால் ஒவ்வொரு

வரும் தமக்கென்ற எதிர்விளைவுகளையும், உணர்ச்சிகளையும், பின்னணிச் சூழல்களையும் திறமைகளையும் கொண்ட தனி மனிதர் களாவர். மேற்பார்வையாளர் பலருக்கு வேலையாட்களோடு தொடர்புகொள்ளும் கைத்திறனைப் பெறுவது அவர்களுடைய வேலை யின் மிகவும் கடினமான பாகமாகும். வேறு மனிதர்கள் மூலம் பயன்களை அடைவதற்கு மேற்பார்வையாளர்களுக்குச் செயல்முறை மனோதத்துவத்தில் ஒரு நீடித்த பயிற்சி தேவையில்லை. ஆனால், வேலையாள் மனப்பான்மைக்குப் பின்னாலிருக்கும் அடிப்படைகளைப் புரிந்துகொள்ளுதல் அவர்களுக்கு மிகவும் தேவையாகும். அவர் களுக்கு இந்த அடிப்படைகளைப் பயன்படுத்துவதற்கு செயல் படக்கூடிய ஒரு முறையும் தேவைப்படுகிறது.

'தொழில் துறையினுள் பயிற்சி'த் திட்டத்தின் மற்ற இரண்டு பருவங்களுக்கிருப்பதுபோல்தான் வேலை உறவுப் பயிற்சியின் பயிற்சி முறைகளும் இருக்கின்றன. வேலை நிலைமைகளிலிருந்து உண்மையான நிகழ்ச்சிகளைப் பயன்படுத்தி நல்ல உறவுகளைக் காப்பாற்றுவதற்கான நுட்பங்கள் பங்கு கொள்பவர்களின் தொகு திக்கு விளக்கிக் கூறப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு மேற்பார்வையாளரும் தம் சொந்த அலகிலிருந்து ஒரு நிகழ்ச்சியைக் கொண்டுவந்து 'வேலை உறவுப் பயிற்சி' முறையை பயன்படுத்திக் காட்டுவார்கள். அந்தத் தொகுதி அவருக்கு, எது அவருடைய உண்மையான குறிக் கோள் என்பதையும், எந்தத் தகவல்கள் கட்டாயம் பெறப்பட வேண்டுமென்பதையும், எந்த நடவடிக்கைகளை அவர் எடுக்கக்கூடும் என்பதையும், ஒவ்வொரு நடவடிக்கையின் நிகழக்கூடிய பயனையும் நிலைநாட்டுவதற்கு உதவிசெய்கிறது. மேற்பார்வையாளரின் விளக் கங்களில் இறுதித் தீர்ப்புச் செய்யப்படுவதில்லை. இந்தப் பயிற்சியின் நோக்கம் முடிவுகள் செய்ய அவர்களுக்குத் திறமையை அளிப்ப தாகும். தயாரிக்கப்பட்ட முடிவுகளின் ஒரு தொகுதியை அளிப்ப தல்ல இப்பயிற்சியின் நோக்கம். இந்தப் பயிற்சி மேற்பார்வை யாளருக்கு வேலை மனப்பான்மைகளைப் புரிந்துகொள்ளும் விதத் தையும் வேலையாள் உறவுப் பிரச்சினைகளைக் கையாளும் முறைகளை யும் கொடுக்கிறது.

மனித உறவுகளினால் எழும் பிரச்சினைகளை அணுகும் எந்த முறையும் ஒருதனி நபர் நிகழ்ச்சியை அடிப்படையாகக்கொண்டே செய்யவேண்டும். ஒவ்வொரு தனிநபரும் ஒருவேலைக்கு அவனது சொந்தத் தனிநபர் மனப்பான்மையையும், அவனது நம்பிக்கை களையும் பேராவல்களையும், அவனது இயற்கைப் பாங்குகளையும் அவனது தனி நலங்களையும் கொண்டு வருகிறான். ஒரு கொடுக்கப் பட்ட சூழ்நிலை ஒவ்வொரு தனிநபரையும் அவன் சொந்தக் கருத்திற் கேற்றபடி பாதிக்கலாம். ஒரே மாதிரியான சூழ்நிலை வேறொரு

சமயத்தில் முற்றிலும் வேருன முறையில் அவனைப் பாதிக்கலாம். மேலும், நாமெல்லோருக்கும், நம்முடைய வேலைகளைத் தவிர, நமக்குத் தொல்லைகளைக் கொடுக்கும் நமது உடல்நலம், நமது குடும்பம், நம்முடைய பிற்காலம் போன்ற வேறு விவரங்களும் இருக்கின்றன. நம்முடைய மனநிலையில் இவற்றில் ஏதாவது நன்கு தலையிடக் கூடும். ஒரு நியாயமான மனநிலையுள்ள மேற்பார்வையாளர், வேலையாள் மனப்பான்மைகளுக்குக் காரணமான தகவல்களைக் கண்டறியும் ஒரு நுட்பமான மார்க்கத்தை அவருக்கு அளித்தால், குற்றமில்லாத முடிவுகளைச் செய்வார். அவர் வேலைத் தொடர்பு நுணுக்கங்களைப் பயன்படுத்திஞல் அவருடைய முடிவுகள் சிறந்தனவாகவிருக்கும். ஏனெனில், அவர் ஒவ்வொரு நிகழ்ச்சியின் மேலாகத் தெரிகிற உண்மைகளோடு மற்றெல்லாத் தகவல்களையும் அறிந்து கொள்ள முயற்சிப்பார். மேலும் ஒரு முடிவு முழுமையாகச் சிந்திக்கப்பட்டதாகக் கருதும் வரை அவர் அந்த நிகழ்ச்சியை முடிந்ததாகக் கருதமாட்டார்.

என்னதான் நன்ருக ஒரு மேற்பார்வையாளர் 'வேலை உறவுப் பயிற்சி'த் திட்டத்தின் முக்கிய விஷயங்களைக் கற்றுத் தேர்ந்திருந்தாலும் தலைமைக் கலையில் திறமை முக்கியமான ஒன்ருகும். ஒரு வேளை, ஓர் ஒப்பற்ற தலைவர் பிறக்கவேண்டும். ஆனுல், வேலை உறவுப் பயிற்சி விளக்கிக் காட்டியதுபோல தலைமையில் திறமையை நிச்சயமாக மேம்படச் செய்யக்கூடும். அதன் அடிப்படை யோசனைகளைப் பயன்படுத்துதல் வேலையில் மனித உறவுகளில் ஒரு முக்கியமான சூழ்நிலையை நிச்சயமாக ஏற்படுத்தியிருக்கிறது.

மேற்பார்வைத் திறன்களிலும் அதைப் பயன்படுத்துவதிலும் ஆராய்ச்சி : 'தொழில் துறையினுள் பயிற்சி'த் திட்டம் வளர்ச்சி பெற்றதிலிருந்து மேற்பார்வைத் திறன்களில் ஆராய்ச்சி, முக்கியமாக மேற்பார்வையின் அதற்கேயுரிய முறைகளை இனவுறுதி செய்யும் துறையிலும், இந்த முறைகளை உற்பத்திச் செயலோடும் வேலையாள் திருப்தியோடும் தொடர்புபடுத்தும் துறையிலும் நடந்து வந்திருக்கிறது. ஆராய்ச்சியில் சில, தலைமையின் தனிக் குணங்களுக்கும் வேலைச் சூழ்நிலையில் இயல்பாக இல்லாத திறன்களில் எந்த அளவு அளிக்கப்படக் கூடும் என்பதற்கும் ஒரு தொடர்பை நிலைநாட்டுவதற்கு முயற்சி செய்திருக்கின்றன. ஆராய்ச்சிகளில் ஒன்று மேற்பார்வையாளருக்கும் தொகுதி முழுவதிலும் வேலை செயல்படுத்துவதற்கான அவருடைய முக்கியத் தொழிலாளிக்குமிடையேயுள்ள சமூகத் தூரத் தொடர்போடு சம்பந்தப்பட்டதாகும். மேற்பார்வையாளரிடம், தம்முடைய தொழிலாளிகளுடன் நெருங்கிய செயல்முறைத் தொடர்புகள் ஏற்படுத்துவதைத் தடைசெய்யும் இயல்பாயமைந்த உளப்பாங்கான தூரம் அதிகமாக இருந்தால், அவரால்

போதுமான அளவு செயல்முறைத் தொடர்பைப் பெறமுடியும். இத் தொடர்பை அவர் தம்முடைய முக்கியத் தொழிலாளிக்குச் சமூக அளவில் சலுகை கொடுப்பதன் மூலம் பெறக்கூடும்.[9]

இந்தவிதமான ஆராய்ச்சி, 'தொழில் துறையினுள் பயிற்சி'த் திட்டத்தின் வேலை உறவுப் பயிற்சிப் பருவத்தின் முக்கியக் குறிக்கோள்களில் ஒன்ருகிய, 'மக்களைத் தனி நபர்களாக நடத்துத'லோடு தொடர்புடையதாகும். அதுபோல, வேலைத் திறன்களை அறிந்து கொள்வதில் அறிவுறுத்தும் முறைகளிலும் வேலையாள் பங்கெடுப்பிலும் உள்ள அபிவிருத்திகளை வேலை கற்பிக்கும் பயிற்சியின் விளைவுகளாகக் கருதலாம். மனித சக்தி, மூலப்பொருள்கள், இயந்திரப் பொறிகள் இவைகளை முழுமையாக்குவதின் அவசியம், பின்னல் அமைப்புகள் கூறுபாடு செய்தல், முறைகள் கூறுபாடு செய்தல், செயல்முறை நடவடிக்கைகளில் ஆராய்ச்சி முதலியவற்றில் கெடுதல் விளைவிக்கிற அதிகமான ஆராய்ச்சியில் கொண்டுவிட்டது. வேலை கற்பிக்கும் பயிற்சி (Job Intruction Training), வேலை முறைகள் பயிற்சி (Job Methods Training), வேலை உறவுப் பயிற்சி (Job Relations Training) என்ற மூன்றின் மிகவும் சுருக்கமான விளக்கவிடைகள் இயல்பாக ஒரு அவசர நிவாரணமேயாகும். வேலையில் திறனை வளரச் செய்வதற்கு மேற்பார்வையாளரிடம் ஒரு திட்டம் அளிக்கப்பட வேண்டும். உறுதியாக அதைப் பின்பற்றிச் செல்லுதல் மிக முக்கியமாகும். ஏனெனில், மேற்பார்வையாளர் அவருடைய தொழிலில் கைதேர்ந்தவராக ஆகவேண்டுமானல் அவருடைய திறன்களைத் தொடர்ந்து பயன்படுத்துவதும் குறைவில்லாமல் செய்வதும் நினைவில் வைத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

மேலாண்மை, அதன் கொள்கைகளும் செயல் நடவடிக்கைகளும் முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளரின் பணிகளோடு முரண்படுகிறதா என்று மறுபரிசீலனை செய்வதன்மூலம் இம்மாதிரிப் பயிற்சியின் பலன்களை ஏற்றுக்கொள்ளவேண்டும். ஒவ்வொரு சமயத்தில் முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளர் யோசனை தெரிவிக்கும்போது அது தனது மேற்பார்வையாளரால் எதிர்க்கப்பட்டால், அவர் வேலை முறைகளை மேம்படுத்துவதற்கு மிகுந்த ஆர்வம் கொண்டிருப்பார் என்று எதிர்பார்ப்பது அறிவுக்குப் பொருந்தாததாகும். ஒரு மேற்பார்வையாளர் தானே நேர்மையற்றதும் அறிவற்றதுமான நடத்துமுறையினல் அவதியுற்ருல் அவருடைய மேற்பார்வையாளர்கள் வேலையாட்களை நேர்மையாகவும் அறிவுக்குகந்தபடியும் நடத்தவேண்டும் என்று உண்மையாக விரும்புவார்கள் என்று அதிக காலம் நம்பமாட்டார். ஆள்தொகுதிக் கொள்கைகளை ஒழுங்குபடுத்திவதிலோ நிறைவேற்றுவதிலோ சிறந்த வேலையாள் உறவுகளின் தேவையைத் தம் மேற்

[9] Fiedler, Fred E., "Leader Attitudes and Group Effectiveness"

பார்வையாளர்கள் புறக்கணித்தால் அவர் தமது முயற்சியைத் தளர்த்துவார்.[10] மேலும், மேற்பார்வையாளர், வேலேயில் முயற்சி மூலம் தமது வேலேயாட்களின் திறமையை மேம்படுத்துவது தமது வேலேயின் ஒரு பகுதி என்று முழுமையாக நம்புவார். ஆனல், உயர் விடத்தில் தம் சொந்த மேம்பாட்டுக்கு இடைவிடாத கவனம் செலுத்தப்படவில்லே என்ருல், இந்த நம்பிக்கை ஊக்கமளிக்கப்படாது. இதை இன்னெரு வழியில் சொன்னல், முக்கியமாக முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளருக்காக உருவாக்கப்பட்ட திட்டங்கள், நிறுவன அதிகார வரிசையில் ஏஜென்சியின் தலேவர்வரை எங்கும் பயன்படக் கூடிய கருத்துக்களேத் தெளிவுபடக் கூறும்.

'தொழில் துறையினுள் பயிற்சி'த் திட்டத்தின் மூன்று கட்டங்களும் கூட்டரசு அரசாங்கத்தால் மாத்திரமல்லாமல், அங்க நாடுகள், மாவட்டங்கள், நகரங்கள் இவைகளாலும்கூடப் பயன்படுத்தப் பட்டிருக்கின்றன.[11] இந்த ஆட்சி எல்லேகளில் பல தங்களுடைய எல்லேகளினுள் மேற்பார்வைக் கல்வி பெறுவதற்கு 'தொழில் துறையினுள் பயிற்சி' பயிற்சியாளர்களேப் பயன்படுத்திக் கொண்டன. மற்றவைகள் ஐக்கிய நாடுகள் சிவில் பணியாளர் குழுவின் வேலே மேம்படுத்தும் திட்டத்தினல் நிறைவுபெற்ற கருவிகளே உபயோகப் படுத்தியிருக்கின்றன. இன்னும் சில அவைகளின் சொந்த நிறுவன சூழ்நிலேக்குப் பொருத்தமான பயிற்சிக் கருவிகளே வளரச் செய்வதற்குத் 'தொழில் துறையினுள் பயிற்சி'த் திட்டத்தின் அடிப்படைக் கோட்பாட்டைப் பயன்படுத்தின.[12]

வேறு வளர்ச்சிகள்: மேற்பார்வை வளர்ச்சிக்குக் கூடுதலான உதவிப் பொருள்கள் இப்பொழுது முக்கியத்துவம் அடைந்திருக்கின்றன. இவைகளில் ஒன்று வேலே இலகுவாக்க லாகும். இது மூன்று ஆய்பொருள்களேச் சுற்றிக்கட்டி எழுப்பப்பட்டிருக்கிறது., அதாவது, (1) வேலே பகிர்ந்தளித்தல், (2) வேலேயின் வரிசை, (3) வேலேயின் அளவு. ஒவ்வொரு ஆய்பொருளுக்கும் ஒரு முதற்படி உதவிப்பொருள் இருக்கிறது. அதாவது முறையே (i) வேலே பகிர்ந்தளிக்கும் பட்டியல்; (ii) செய்ம்முறைப் பட்டியல்; iii. வேலே

[10] மனித உறவுப் பயிற்சி பயனுடையதாக இருக்க வேண்டுமென்ருல் மேனிலேத் தலேமை எல்லோரும் பார்க்கிறஇடத்தில் அவர்கள் இயல்பாகவே நேர்மையுடையவர்களாகக் காட்டிக் கொள்ள வேண்டும். Pfiffner, John M., and Mason, Frank V. K., "Personnel Management at the Grass Roots", Personnel Administration, May-June 1957, Vol. 20. (No.3), p. 33.

[11] An excellent account of the program is offered in War Manpower Commission, Bureau of Training, Training Within Industry Service, The Training within Industry Report, 1940-45, Washington: Government Printing Office 1945.

[12] See U. S. Air Force, 'Management Course for Airforce Supervisors' Washington: Government Printing Office. 1955.

எண்ணிக்கை அல்லது வேலை அளவை. ஒவ்வொரு பிரச்சினைகளையும் அவைகள் எழும்பொழுது விளக்குவதற்கு இந்த உதவிப் பொருள்களைப் பயன்படுத்துவதில் மேற்பார்வையாளருக்குப் பயிற்சியளிக்கலாம்.[13]

வேறு ஏதாவது தனிமுறையைவிடக் கலந்தாய்வுக் கூட்டத்தின் பயன் ஒரு மேற்பார்வைப் பயிற்சிக் கருவியாக மிகவும் பரந்திருக்கிறது. கலந்தாய்வுக் கூட்டத்தில் பங்கு கொள்வது மேற்பார்வையாளருக்குக் கருத்துகளையும் நுட்பங்களையும் மற்ற மேற்பார்வையாளர்களுடன் பரிமாறிக் கொள்வதற்கு வாய்ப்பை அளிப்பதோடு இந்தப் பயிற்சி முறை சாதாரணமாக மாநாட்டுத் தலைமையில் கொஞ்சம் பழக்கத்தையும் அளிக்கிறது. இம்மாதிரித் தலைமைப் பயிற்சி மேற்பார்வையாளருக்குத் தன் கீழுள்ளவர்களுக்குக் கருத்துகளை எடுத்துக் கூறுவதிலும் அறிவுரை வழங்குவதிலும் உதவியாயிருக்கிறது. இம்முறையினால் மேலாண்மை எல்லா மாவட்டங்களிலும் ஒரே சமயத்தில் ஒரே பிரச்சினையில் தன் கவனத்தைச் செலுத்த முடிகிறபடியால் இந்தக் கலந்தாய்வுக் கூட்டம் மேலாண்மை வட்டமேஜையாக வளர்ச்சியடைந்திருக்கிறது. பயிற்சிப் பிரிவினால் வாராந்திர வழி காட்டும் தாள்கள் வெளியிடப்படுகின்றன. நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு மேற்பார்வையாளரும் ஒரு தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தலைப்பில் சர்ச்சைக்காகத் தமது கீழுள்ளவர்களைச் சந்தித்துப் பேசுகிறார். இந்தக் கலந்தாய்வுக் கூட்டத்தின் தொடர் முதல்வரிசை மேற்பார்வையாளர் மட்டத்தில் முடிவடைகிறது. முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளர், அவருடைய முறை வரும்பொழுது தலைவராகவோ கலந்தாய்வதற்குரியவராகவோ இருக்குமாறு கோரப்படுவார். ஒவ்வொரு கலந்தாய்வுத் தொகுதியும் ஒரு 'சந்திப்புப் பதிவுச் சீட்டை'ப் பூர்த்தி செய்கிறது. இந்தச் சீட்டு ஒவ்வொரு தொகுதித் தலைவர் மூலம் அதிகார வரிசையில் மேலும் கீழும் செல்கிறது. இந்தச் சீட்டில் தொகுதிகள் விரும்பிய கேள்விகளுக்குப் பதில்களும், மற்றத் தொகுதிகளுக்கு யோசனைகளும், மேலாண்மை மேம்பாட்டுக்கு யோசனைகளும் அல்லது வேறு கலந்தாய்வுத் தலைப்புகளும் குறிப்பிடப்பட்டிருக்கும். இந்தச் சீட்டுகள் முடிவில் பயிற்சிப் பிரிவுக்குத் திரும்பிவரும். பயிற்சிப் பிரிவு விரும்பப்பட்ட தகவலை எங்கும் பரப்புவதற்கான பொறுப்பை மேற்கொள்கிறது.

வேலை உறவுப் பயிற்சி ஒரு குறிப்பிட்ட நிகழ்ச்சியை மையமாகக் கொண்டு உருவாக்கப்பட்டதனால் அந்த நிகழ்ச்சிச் செயல்முறை,

[13] United States Bureau of the Budget, 'Trainer's Guide to the Work Simplification Training Sessions' Specifications for Agency Work Simplification; Supervisor's Guide to the Work Distribution Chart; Supervisor's Guide to the Process Chart; Supervisor's guide to the work Count, all Washington : Government Printing Office, 1945. The essence of these materials is also available in Publication No. 91, Chicago : Public Administration Service, 1945.

(Case Method) சட்டம், மருத்துவம், சமூக வேலே இவைகளின் தொழில்சார்ந்த பயிற்சியின் முக்கியபாகமாக நெடுங்காலமாகவிருந்து வருகிறது. இந்த நிகழ்ச்சிச் செயல்முறை அதைப் பயன்படுத்தும் துறையைப் பொறுத்துத் தோற்றத்தில் வேறுபட்டாலும், பிற் காலத்தில் அதே மாதிரிப் பிரச்சினேகளுக்கு விடைகாணத் தயாரா வதற்குக் கடந்தகால உண்மை நிகழ்ச்சிகளே ஆராய வழிவகுக் கிறது.[14] மேற்பார்வைப் பயிற்சிக்கு நிகழ்ச்சிச் செயல்முறை (Case Method)யைப் பயன்படுத்துவது, மேற்பார்வையாளருக்குத் தன் கீழுள்ளவர்களின் நடத்தையை உற்றுக் கவனிப்பதற்கும், கவனித்த வைகளேப் பதிவு செய்வதற்கும் பயிற்சியைக் கொடுக்கிறது. மேலும், அவர் தான் கவனம் செலுத்தும் துறையில் மற்றவர்கள் கண்டறிந்த வைகளேப் பொதுவாகப் பயன்படுத்துவதற்காக அவைகளே ஆராயக் கற்றுக் கொள்கிருர்.

இடைநிகழ்ச்சி நுணுக்கம் (Incident Technique) ஓர் அறிவுறுத்தும் வழியாக, நிகழ்ச்சிச் செயல்முறையின் புது உருவமே யாகும். ஆனுல், வேலே அதிகமுள்ள மேற்பார்வையாளருக்கு நிகழ்ச்சிகளேப் படிப்பதற்கு நேரமிருக்கிறதில்லே என்ற ‘ நிகழ்ச்சி முறை’யின் மேலுள்ள எதிர்ப்பை இந்தமுறை இல்லாமல் செய்கிறது. பால் பிகார்ஸ் என்பவராலும் ஃபெயித் பிகார்ஸ் என்பவராலும் (Paul and Faith Pigors) கண்டுபிடிக்கப்பட்ட இடைநிகழ்ச்சிச் செய்ம் முறை, கலந்தாய்வுக்குரியவர்களின் கேள்விகளுக்குப் பதிலளிக்கும் திறமை நபர் மூலமாக நிகழ்ச்சியின் தகவல்களே வளர்ச்சியடைய அனுமதிக்கிறது. இதன் அடிப்படையில் பிரச்சினே இனவுறுதி செய்யப்பட்டு முடிவு செய்யப்படுகிறது. பிறகு அது சோதனேக் குள்ளாகி, முடிவை உறுதியாக்கவோ மறுக்கவோ செய்யும் தகவல் களேத் தனிப்படுத்தப்படுகிறது.[15]

வல்லுநர்களின் உதவி : மேற்பார்வையாளரால் அவருடைய பணியை நிறைவேற்றுவதற்கு உதவ மேலாண்மையாளர்களாலும், பயிற்சி அதிகாரிகளாலும், பயிற்சிப் பிரிவுகளினுலும் வளர்க்கப்பட்ட முறைகளில் மேலே குறிப்பிட்ட வழிகள் ஓரளவு எண்ணிக்கையே யாகும். இன்று மேற்பார்வையாளருக்கு, அவருடைய பொறுப்பு களே நிறைவேற்றுவதற்கு முக்கியமாக ஒரு பயிற்சி அதிகாரியோ

[14] For the development of the case method in public personnel administration see Reining, Henry, Jr., ‘ Case Method and Public Personnel Administration ’, Public Personnel Review, July 1951, Vol. 12 (No. 3), p. 151ff., with references to the use of the case method in many other disciplines.

[15] The director's manual for the use of this process has been made available by the authors. Pigors, Paul and Faith, “Director's Manual : The Incident Process ” Washington Bureau of National Affairs, 1955.

அல்லது ஒரு பயிற்சிப் பிரிவோ போன்ற பல வல்லுநர்கள் உதவி செய்கிருர்கள். பெரிய கம்பெனிகளில் சிலவற்றில் மேற்பார்வையாளரின் அறிவுறுத்தல் ஒரு தனித் தொழிலாளிக்குச் செயல்படுத்தப்படுகிற நடவடிக்கையின் விபரமான சினிமாப் படங்களைத் தயாரித்தல் மூலம் உதவப்படுகிறது. தொழிலாளி தான் வேலை செய்யும் இடத்தில் வைக்கப்பட்டிருக்கும் சினிமாக் காட்டும் கருவி மூலம் அப் படங்களைப் போட்டுப் பார்க்கக்கூடும். அப் படம் பேசும்பொழுது அது வேலையின் மேற்பார்வை அறிவுறுத்தலைக் கூடுதலாகக் கொடுக்கக்கூடும்.

ஆள்தொகுதி விஷயங்களைப் பொதுவாகக் கையாள்வதில் மேற்பார்வையாளருக்கு, ஒரு தேர்ந்தெடுக்கும் அதிகாரி, ஒரு வேலை கொடுக்கும் அதிகாரி, ஆள்தொகுதி விஷயங்களிலுள்ள மற்ற வல்லுநர்கள் இவர்களால் செய்து முடிக்கப்பட்ட பல தகவல்கள் கிடைக்கும். புதிய முறைகளை வளரச்செய்ய அவருக்கு உதவுவதற்குச் சாதாரணமாக ஒரு திட்டமிடும் சிப்பந்தி தயாராகவிருப்பார். அவர் பழைய முறைகளையும் வேலை நடைமுறைகளையும் மேம்படுத்த மேற்பார்வையாளருக்கு ஊக்கமூட்டுவார். பல ஆட்சி எல்லைகளிலுள்ள வேலையாள் உறவு அதிகாரியோ அல்லது வேலையாள் வழக்குரைஞரோ மேற்பார்வையாளருக்கு மனவுறுதிப் பிரச்சினைகளையும் வேலையாள் சீரமைவின் ஏதாவது வழக்கத்திற்கு மாருன நிகழ்ச்சிகளையும் அவர் கையாள்வதற்கு உதவி செய்வார். மேற்பார்வையாளர் அவருடைய வேலையைத் தனியாக நிறைவேற்ற வேண்டியதில்லை. ஆனல் பொறுப்பு அவருடையதாகவே இருந்து வருகிறது. ஏனெனில், உருப்படியான நிலைமையில் இதில், எல்லாம் அவருடைய பணியாகும்.

3. மேற்பார்வையின் பிரச்சினைகள்

மேற்பார்வை நிலைமையில் மாறுபாடுகள்: மேற்பார்வையின் பிரச்சினைகளில் சில, இந்த அத்தியாயத்தின் முந்திய உட்பிரிவுகளில் சுட்டிக் காட்டப்பட்டிருக்கின்றன. இந்தப் பிரச்சினைகளின் பொதுவான தன்மையைக் கண்டுபிடிக்கவும், அது சம்பந்தமாகச் செய்யப்பட்ட சில ஆராய்ச்சியைச் சுட்டிக் காட்டவும் இங்கு முயலுவோம். மேற்பார்வையின் அடிப்படைப் பிரச்சினைகள் பின்ஞல் கூறப்படும் மூன்று கூறுகளோடு தொடர்புள்ளவை: (1) மாறுபாடான நிலைமைகளில் தேவைப்படும் மேற்பார்வையின் குணங்களைத் தீர்மானம் செய்தல்; (2) திறமையுள்ள மேற்பார்வையாளர்களைக் கண்டுபிடித்து வேலையிலமர்த்துவதும் அவர்களுடைய தேர்ந்தெடுப்புக்கும், மேற்பார்வையாளரின் வேலை அதற்கு வேண்டிய குணங்கள் இவைகளைப்பற்றி மேலாண்மையின் கருத்துக்கும் இடையேயுள்ள

தொடர்பின் அளவு ; (3) பயனுடைய மேற்பார்வையோடு ஸ்தாபனச் சூழ்நிலையின் தொடர்பு.

மேற்பார்வைப் பொறுப்பின் திட்டமான தகுதிகள், மேற்பார்வைக்குட்பட்ட மக்களோடும் வேலையின் தன்மையோடும் மாறுபடுகின்றன. கடமைகளின் எல்லை குறுகியதாகவிருக்கும் மேற்பார்வையாளர், தன்னுடைய அலகின் வேலையின் அடிப்படையில் பொறுப்புகள் கூடுதலாக உள்ள மேற்பார்வையாளரைப் போலத் திட்டமான தகுதிகளைப் பெற்றிருக்க வேண்டிய அவசியமில்லை. ஒரு பயிற்சி உதவியாளர், ஆள்தொகுதி அதிகாரி, வேலையாள் வழக்குரைஞர், இவர்களால் உதவப்படுகிற மேற்பார்வையாளருக்கு, இம்மாதிரி உதவிகள் இல்லாமல் தானே வேலைசெய்கிற மேற்பார்வையாளரைப்போல் விரிவான பயிற்சி அளிக்கத் தேவையில்லை. மேற்பார்வையின் மட்டம், மேற்பார்வையாளரிடம் தேவைப்படும் மனத்திண்மையோடு விபரமான அறிவின் அளவிற்குரிய தொடர்பைத் தீர்மானிக்கும். பொதுவாக, முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளருக்குச் செய்து முடிக்கவேண்டிய வேலையின் விபரமான அறிவைவிட அறிவாற்றலுள்ள திறமை குறைவாகவே தேவைப்படுகிறது.

மேற்பார்வைக்குட்பட்ட மக்களின் வகை, ஆற்றல் வாய்ந்த மேற்பார்வையாளர் அவர்களோடு தொடர்பு கொள்ளும்போது, அவர் தேவைப்படும் தனிப்பட்ட திறமைகளைப் பாதிக்கிறது. ஆராய்ச்சி மேலாண்மைக் களத்தின் அண்மைக் காலத்திய நூல், மிக்கத் திறமை வாய்ந்த தொழில் வல்லுநர்களையோ உயர்வாகக் கற்ற தொழிலுக்குரிய வேலையாட்களையோ மேற்பார்வை செய்வதில் எழும் பிரச்சினைகளை எடுத்துக் காட்டியிருக்கிறது. இம் மாதிரி மக்கள் ஒரு ‘முதல் நடிகனு’டைய உணர்ச்சிகளை வெளிக்காட்டுவார்கள். இதோடு, மேற்பார்வையின் உயர்ந்தபட்ச ஏற்பாடுகளுக்குரிய மிக முக்கியமான கேள்வி ஒன்று எழுகிறது. இவ் வேற்பாடுகளை, நிறுவனக் குறிக்கோள்களையும் கொள்கைகளையும் கொண்டு எவ்வாறு கவனமாகத் திட்டமிட்டு முழுமையாக நிறைவேற்றுவது என்பதே அக்கேள்வியாகும்.

மேற்பார்வை இடப்பட்ட நிலைமைக் கிணங்க, தேவைப்படும் குணங்களில் ஏற்படும் மாறுபாடுகள் மேற்பார்வைத் தரத்திலும் பிரச்சினைகளை எழுப்புகிறது. மேற்பார்வையின் அடிப்படைத் திறமைகளின் உடைமையைச் சமமாகப் பிரதிபலிக்கும்படி எந்தச் சொற்றொடர்களால், ஒருவன் ஒரு சுருக்கெழுத்துத் துறையின் மேற்பார்வையாளரையும் இயல்நூலாளர்களின் ஓர் அலகிலுள்ள மேற்பார்வையாளரையும் தரப்படுத்துவான்? அதேபோல, இந்த இரண்டு மேற்பார்வையாளர்களும், எந்த ஒரே மாதிரியான வழிகளில்

அவர்களின் கீழுள்ளவர்களைத் தரப்படுத்துவார்கள் ? மதிப்பீடு செய்தலுக்குப் பதிலாக வேலையாள் வழிகாட்டுதலுக்குக் கருவியாக, முறைப்படியான தரப்படுத்தும் அமைப்பை அநேகமாகக் கைவிட்டு, தரப்படுத்தும் நடைமுறையின் உபயோகத்திற்கு மிகுதியான சிறப்புக் கொடுக்கப்பட்டிருக்கிறது. இத்ததைய துறப்பும் சிறப்பும், ஒரு ஏஜென்சி அல்லது ஒரு ஆட்சி எல்லை முழுவதும் ஒரே மாதிரியான உட்கருத்துக்களோடு தரப்படுத்துதலைப் பயன்படுத்துவது எவ்வளவு கடினம் என்பதைக் காட்டுகின்றன.

மேற்பார்வையாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான அடிப்படைத் தத்துவங்கள்: கடந்த காலத்திலெல்லாம் அடிக்கடி உற்பத்தியாளர்களைவிட மிகுதியாக உற்பத்திக்கு முதலிடம் கொடுக்கப்பட்டதால், அலுவலகத்திலுள்ள சிறந்த தொழிலாளி முதலாளாகவோ மேற்பார்வையாளராகவோ நியமிக்கப்பட்டார். அதோடு, தொடர்புபடுத்திய நடைமுறைகளையுடைய பெரிய தொழில் துறை நிறுவனங்களும் அரசாங்க ஏஜென்சிகளும் பழைய வேலையாளை, அவனுக்கு வேலை தெரியும் என்ற காரணத்தால் உயர்ந்த நிலைக்கு மாற்ற விரும்பின. வேலைப் பழக்கம், வேலையறிவு இவ்விரண்டு பண்புகளுக்கும் ஒரு மேற்பார்வையாளரிடம் உயர்ந்த மதிப்பு இருக்கிறது. ஆனல், இவைகளை மாத்திரம் மேற்பார்வைத் தேர்ந்தெடுப்புக்கு அடிப்படைகளாகப் பயன்படுத்தும்பொழுது, இவைகள் மேற்பார்வையாளரின் வேலைக்கு முக்கியமான தனிப்பட்ட தகுதிகளைப் புறக்கணிக்கிறது. இந்தத் தகுதிகள், அவரை மற்றவர்களோடு வேலை செய்வதற்கும், அவர்களை நன்ருக வேலை செய்யத் தூண்டுவதற்கும் சாத்தியமாக்குகிறது. அனுபவம் காரணமாக மேம்பட்ட நிலையை (Seniority) மாத்திரம் எடுத்துக்கொண்டால், அது மேற்பார்வையாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்காகவுள்ள மிக மோசமான அடிப்படைகளில் ஒன்ருகும். யாரோ ஒருவர் இதைப் பற்றிச் சொல்லும்பொழுது, இருபது வருட அனுபவமென்பது, இருபது முறைகள் திரும்பத்திரும்பச் செய்த வெறும் ஒரு வருட அனுபவமே என்று உறுத்திக் கூறியிருக்கிருர்.

மேற்பார்வை செய்யப்பட்ட வேலையைத் திறமையாகச் செய்வதற்குள்ள சக்தி உபயோக முள்ளதாகும். ஏனெனில், அது மேற்பார்வையாளரை, தன் சொந்த எடுத்துக் காட்டால் கேள்விகளுக்குப் பதிலளிக்கச் சாத்தியமாக்குகிறது. மேலும் அது, ஒரு வேலையை எந்த வழியில் திட்டமிட்டால் அது ஒரு தொழிலாளிக்கு அதிகச் சுமையைக் கொடுக்காமலும் இன்னெருவனுக்குக் குறைந்த வேலையை அளிக்காமலும் இருக்குமோ, அந்த வழியை அடைய மேற்பார்வையாளருக்கு உதவி செய்யும். கீழுள்ளவர்களின் வேலை விளைவுகளை மதிப்பிடுவதற்கு வேலைத்திறன் மிக உதவியாக

இருக்கும். எவ்வாருயினும், வேலையில் மிக அதிகப்படியான நிபுணத் தன்மையானது, முக்கியமாக, மேற்பார்வையாளரை அந்த அலகின் சிறந்த மேற்பார்வையாளராக்குவதைக் காட்டிலும் ஒரு சிறந்த தொழிலாளியாக ஆக்கக் காரணமாயிருந்தால், அது விரும்பத்தக்க தன்று. மேற்பார்வையாளருக்கு, திறன்மிக்க வேலை அறிவைவிட அந்த வேலையின் அமைப்பு, செயல்முறை இவைகளைப்பற்றிய அறிவு மிகவும் முக்கியமாகும். இந்த அறிவு மேற்பார்வையாளரை, தன்கீழுள்ளவர்களின் வேலையை ஒழுங்காக அமைப்பதற்கும், கிரமமாக இணை சேர்ப்பதற்கும் உதவுகிறது.

தனிப்பட்ட தகுதிகள் : பேராசிரியர் ஜான் M. பிஃப்னர் (John M. Pfiffner) மேற்பார்வைத் தொழிலுக்கு முக்கியத்துவம் வாய்ந்த தனிப்பட்ட தகுதிகளைப் பின்வருமாறு இனவுறுதி செய்திருக்கிருர் : (1) மக்களிடம் விருப்பம்; (2) மனவெழுச்சியின் உறுதியான நிலை; (3) நேர்மை; (4) துணிவும் திண்மையும்; (5) வேலையில் ஆர்வம்; (6) உயர்ந்த ஒழுக்க நிலைகள்; (7) தெரிந்து கொள்ளும் ஆவலும் புத்தி கூர்மையான திறமையும் என்பனவாகும். யார் மக்களை விரும்புகிருர்களோ, யார் அவர்களோடு வேலை செய்வதை இன்பமாகக் கருதுகிருர்களோ, யாருக்கு அவர்களைத் தன்பால் இழுக்கும் சக்தியிருக்கிறதோ, யாருக்கு அவர்களைத் தூண்டி அவர்கள் வேலையில் ஒருமைப்படுத்த முடிகிறதோ, அவரிடம் சிறந்த மேற்பார்வைக்குரிய கருவி நிச்சயமிருக்கும். மனவெழுச்சியின் உறுதியான நிலை இல்லையெனில் மேற்பார்வையாளரால் தன்னைக் கட்டுப்படுத்த இயலாது. அவரால் எல்லாச் சமயத்திலும் தன்னைக் கட்டுப்படுத்த முடியவில்லையென்ருல், ஒரு வேலையாளிடம் கோபமாகப் பேசும் தன்மையுடையவரென்ருல், அவர் ஒரு சிறந்த மேற்பார்வையாளரில்லை. நேர்மை என்பது ஒருவரின் பலத்தையும் பலமின்மையையும் பற்றிய அறிவிலிருந்து தோன்றும் அதன் ஒரு மனநிலை எனப் பொருள்படும். அப்படிப்பட்ட அறிவு மேற்பார்வையாளரை, முக்கியமாகக் குறைகளைக் கையாள்வதில், மற்றவர்களிடம் நிதான புத்தியுடையவராக இருக்கச் செய்யும்.

மனவெழுச்சிச் சமநிலையோடு மற்ற சிறப்பான தன்மைகளிலும் சமநிலை இருக்கவேண்டும். சிறந்த மேற்பார்வைக் கருவி, பின்னிடுவதைவிட அதிகம் அதிகாரம் செலுத்துவதாக இருக்குமென்றும், உட்புறமாகத் திரும்பியிருப்பதைவிட அதிகம் வெளிச் செய்திகளிலேயே கருத்துள்ளதாக இருக்குமென்றும், மற்றவர்களைச் சார்ந்திருப்பதைவிடச் சுய தேவைப் பூர்த்தி செய்துகொள்ளக்கூடியதாக இருக்குமென்றும் மனோதத்துவச் சோதனையில் தெளிவாக நிருபிக்கப் பட்டிருக்கிறது. ஆனல், இச் சிறந்த தன்மைகளில்

ஏதாவதொன்றைக் கடுமையாகக் கடைப்பிடித்தால் அது கெடுதி விளைவிக்கக்கூடியதாகும். ஒவ்வொரு நிலைமையிலும் அதிகாரம் செலுத்தும் ஒருவர் சிறந்த மேற்பார்வைக் கருவியல்லர். மற்றவர்களுடைய எதிர்ப்புகளை உணராதபடி முழு வெளிச் செயல்களிலேயே கருத்துள்ளவரும் ஒரு சிறந்த மேற்பார்வைக் கருவி ஆகமாட்டார். ஒருவர் கோபமூட்ட முடியாதபடி நேர்மையும் மாறுத தன்மையும் உடையவராக இருந்தால், அந்த உண்மை அவரிடமிருந்து தூண்டும் சக்தியையும், அவரையோ மற்றவர்களையோ வெகுதூரம் அழைத்துச் செல்லும் ஆற்றலையும் பிடுங்கிக்கொள்ளும். அதுபோல, சுய தேவைப் பூர்த்தியைக் கடுமையாகக் கடைப்பிடிக்கும் மேற்பார்வையாளர், மற்றவர்களிடமிருந்து ஒருபோதும் புத்திமதியை நாடாமல், தம்முடைய செய்கைகளில் ஒரு தன்னிச்சையாளராக ஆகும் தன்மையுடையவராவார். சரீரச் சிறப்பியல்புகளுக்கு வரும்பொழுது, மேற்பார்வையாளர் நல்ல உடற்கட்டு உடையவராகவிருந்தால், அதாவது மற்றவர்களுடைய கவனத்தை ஆதிக்கம் செலுத்துவதற்கான உடல் தோற்றம் அவருக்கிருந்தால், அது நிச்சயமாக உதவி செய்கிறது.

துணிவும், மனேபலமும், மேற்பார்வையாளரை, அவர் பொறுப்பேற்கப்பட வேண்டிய எல்லா நிகழ்ச்சிகளிலும், பொறுப்பு மேற்கொள்ளும்படிச் செய்கிறது. இல்லாவிடில், முடிவாக நடவடிக்கை எடுப்பதற்கும், அபாயத்தை நோக்கிச் செல்வதற்கும், மறுக்கப்பட வேண்டிய சமயத்தில் மறுப்புத் தெரிவிப்பதற்கும், தவறுகளை வெளிப்படையாக ஒத்துக் கொள்வதற்கும், அவரிடம் ஆற்றலிருக்காது. எனினும், துணிவு ஜாக்கிரதையோடும், தைரியம் புத்தி நுட்பத்தோடும் சரிக்கட்டப்படவேண்டும். இல்லாவிடில், மேற்பார்வையாளர், யாராவது அதை வெட்டித் துண்டமாக்கும்வரை ‘தம் கழுத்தை நீட்டிக் கொண்டிருப்பார்.’ மேலும், அவருடைய வேலையில் ஆர்வம் இல்லாமல், மற்றவர்களிடம் ஆர்வத்தை உண்டாக்கச் சிரமப்படுவார். அவர், அவருடைய வேலையில் பிரியம் காட்டி, அதில் தன்னை மறந்த நிலையிலிருக்க வேண்டும். பிறகு தன்னுடைய சொந்த எடுத்துக்காட்டினுல் மற்றவர்களிடம் ஆர்வத்தை உண்டு பண்ணலாம். அவர் தொழில் மனத்தினராக இருந்தால், ‘இனப் பெருமை’ அல்லது குழு உணர்ச்சியைப் பேணுவார். இதன்மூலம் நுட்பமான, ஆனுல் சக்தி வாய்ந்த இயங்கும் சக்தியாகிய ஒரு மிக முக்கியமான மனவுறுதிக் கூற்றை ஏற்படுத்திக் கொடுப்பார்.

ஒழுக்கப் பரிசீலனைகளும் மேற்பார்வையாளர்கள் விஷயத்தில் மிக முக்கியமாகும். முத்திரைப் பெட்டியிலிருந்து அற்பமாகத் திருடுதல், ஒருவருடைய நன்மதிப்பைத் தரப்படுத்துவதில் அஜாக்கிரதையாக இருத்தல், தகாதவழி அவமதிப்புக்களைத் தங்களிடம் குவியச் செய்தல், அல்லது காம விஷயங்களில் சம்பந்தப்படுதல்,

இவைகளில், எதுவானாலும் மேற்பார்வையாளரின் மரியாதையையும் கண்ணியத்தையும் பாதிக்கும். கண்ணியமும் மரியாதையும் மேற்பார்வையாளர் தம் வேலையைத் திறம்படச் செய்வதற்கு உதவியாக இருக்கவேண்டும். மேற்பார்வைக்குப் பொறுப்பை இயல்பாக ஏற்றுக் கொள்ளும் ஒரு தன்மையும், ஒரு நல்ல முன்மாதிரியாக இருக்கும் விருப்பமும் தேவைப்படுகின்றன. புறக்கணிக்கும் மனப்பான்மை அந்த எடுத்துக்காட்டின் மதிப்பைப் பலவீனப் படுத்துகிறது. விடைகாணாத பிரச்சினைகளின் ஆசையுடன் விசாரணை செய்யும் மனமும் மிகக் குறைந்த தகுதியுடையது எனக் கருத முடியாது. மேற்பார்வையாளர் அவருடைய அலகின் வேலை விபரங்களில் மூழ்கி யிருக்கக்கூடாது. ஆனால், கீழ்நிலையிலுள்ள பிரச்சினைகளைப் பார்ப்பதற்குப் போதுமானபடி பற்றற்ற நிலையிலிருக்க வேண்டும். மேலும், அவர் ஒரு பிரச்சினை தீர்ப்பவராக இருப்பதற்கும், பிரச்சினைகளைப் பயன்படத்தக்க முறையில் அணுகுவதற்கும் தகுதியுடையவராக விருக்கப் போதிய அளவு மேம்பட்ட அறிவைப் பெற்றிருக்கவேண்டும். முக்கியமல்லாதவைகளிடமிருந்து முக்கியமானவற்றைப் பிரிப்பதற்கான தகுதி அவருக்குத் தேவைப்படுகிறது. முடிவுகளை நிதானபுத்தியுடன் செய்வதற்கு அவருக்குத் திறமை இருக்கவேண்டும்.

மேற்பார்வையாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பது எப்படி? : தகுதியுடைய மேற்பார்வைக் கருவியைக் கண்டுபிடிப்பது ஒரு பகுத்தறியும் பிரச்சினையாகும். முன்னதாகவே சிறந்த முறையில் தயாரிக்கப்பட்ட ஒரு திட்டத்தை வைத்திருப்பதுதான் இதற்கு ஒரு தகுந்த விடையாகும். இது மேனிலை மேலாண்மையின் பொறுப்பாக இருந்தாலும், தொழிலாளிகளும் அந்தத் திட்டத்தைப் பற்றித் தெரியாதது வரை, அபிவிருத்தி அடைவதற்கு அவர்களிடம் போதிய தூண்டுதலும் வழிகாட்டுதலும் இருக்காது. இன்று, அநேக வேலை நிலைமைகளில், மேற்பார்வையாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கான முறை, இன்னும் உண்மையில் முறைப்படியல்லாததாகவும், வேலை செய்யும் தொழிலாளிகளை நேராகக் கவனிக்கும் அநேகமாக முழுவதும் திட்டம் செய்யப்படாததுமாகவே இருக்கிறது. மேற்பார்வை வேலைக்கு விருப்பம் கொண்ட ஒருவர் கண்டு பிடிக்கப்படும்பொழுது, அவருடைய பெயர் தலைவரின் மனத்திலோ அல்லது ஒரு வேலைக் குறிப்புப் புத்தகத்திலோ பதிவு செய்யப்படுகிறது. இது அந்தத் தலைவரின் ஒழுங்கான தன்மையைச் சார்ந்திருக்கிறது. தருணம் வரும்பொழுது பல்வேறு வேலை விரும்புகிறவர்களுக்குப் பேட்டி அளிக்கப்பட்டு, அவர்களுடைய வேலைக் குறிப்புகள் ஒத்துப் பார்க்கப்பட்டு, பிறகு ஒருவர் தேர்ந்தெடுக்கப் பெறுகிறார். இந்த முறை, பார்ப்பதற்கு முறைப்படியல்லாததாகத் தோன்றினாலும்,

தெளிவான நியமங்களை மனத்தில் கொண்டிருந்தால், ஒரு சிறந்த முறையாகக் கூடும். இந்த முறையைப் பயனடையச் செய்வதற் குதவச் சில பழக்கங்கள் கண்டுபிடிக்கப்பட்டிருக்கின்றன.

ஆள்தொகுதிக் கோப்பில் ஒவ்வொரு தொழிலாளிக்கும் பொருத் தமான தகவல் வைத்திருப்பது, நன்கு யோசிக்கப்படாத தெரிந் தெடுத்தலின் வாய்ப்புகளைக் குறைக்கும். இம்மாதிரி தகவல், வேலை செய்வதின் குறிப்புகளை உள்ளடக்கி யிருக்கலாம். மேலும், கருத்து வேற்றுமையின்கீழ் அவனுடைய நடத்தையையும், மற்றவர்களோடு எவ்வாறு நடந்துகொள்கிறன், அவன் மேன்மையடைய விருப்ப முடையவனு, வேலையின் மேம்பாட்டுக்கு யோசனைகள் ஏதாவது அளித்திருக்கிறனு, வேலைக்கு வெளியில் அவன் எப்படி நடந்து கொள்கிறன்— இவைகள் எல்லாம்கூட அந்தத் தகவலில் பதிவு செய்யப்பட்டிருக்கும். தனிப்பட்ட பேட்டி அடிக்கடி பயன்படுத்தப் படும் வேறெரு முறையாகும். இம்முறை, குறிப்பாக, மேற்பார்வை யாளரைத் தேர்ந்தெடுக்கும் உயர் அதிகாரி, வேலை விரும்புவரிட மிருந்து இரண்டு அல்லது மூன்று மட்டங்கள் அப்புறமுடையவராக விருந்து, அவருடைய வேலையை நன்ருகத் தெரியாதவராக இருந் தால், அடிக்கடி பயன்படுத்தப் பெறும். தனிப்பட்ட திறமைகளைத் தீர்மானம் செய்வதற்குப் பேட்டி பொதுவாகப் பயனுடையதாக இருந்தாலும், முந்திய உயர் அதிகாரிகளின் சிபாரிசுகளையோ அல்லது வேலை அனுபவத்தின் குறிப்புக்களையோ மறுப்பதற்கு இதற்குச் செல்லத் தக்க தன்மை கிடையாது. குறிப்பாக இவை களிரண்டிற்கும் தேர்ந்தெடுப்பதில் முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட வேண்டும். ஆனல், அதே சமயத்தில் எச்சரிக்கையாகவும் இருக்க வேண்டும். உயர் அதிகாரி எவ்வளவு சிறந்தவராக இருக்கிறரோ, அதுபோல்தான் அவருடைய சிபாரிசுகளுமிருக்கும். ஓர் உயரதி காரி, எதிர்க்கும் தன்மையும் காரியங்களைச் சாதித்துக்கொள்ள வேண்டுமென்ற ஆர்வமும் உடைய ஒரு தொழிலாளியை, தன் சொந்தத் தற்காப்பின் நிமித்தம் தேர்ந்தெடுக்கக் கூடியவராக இருந்தாலும், அல்லது அவர், மகிழ்ச்சியாகவும் சூதற்றவர்களாகவு முள்ளவர்களை மாத்திரம் கவனிக்கக் கூடியவராகவுமிருந்தால், அவருடைய சிபாரிசு அந்த அளவிற்குத் தவருன வழியைக் காட்டும். மொத்தத்தில், உயரதிகாரியின் சிபாரிசு எப்பொழு தும் புறக்கணிக்கப்பட வேண்டுமா என்பது சந்தேகத்திற்குரிய ஒன்ருகும்.

எழுத்துத் தேர்வுகளின் உபயோகம் பொது அறிவையும் விஷய அறிவையும் தீர்மானப்படுத்துவதற்கு மாத்திரம் வரையறை செய்யப்பட்டால், அவைகள் மேற்பார்வையாளர்களைத் தேர்ந்தெடுப் பதற்கு உதவுகிற கருவிகளாகக் கூடும். புத்திநுட்பச் சோதனையில்

முழு நம்பிக்கை வைக்காமல் மேலும் சோதனைகள் நடத்தினால், இச் சோதனை மேற்பார்வைத் திறமையைச் சுட்டிக்காட்ட ஒரு சிறந்த கருவி என்று மெய்ப்பிக்கப்பட்டிருக்கிறது. மேற்பார்வையாளர் அறிவில் மேம்பட்டவராக இல்லாமலிருந்தால் அவர் சக்தி வாய்ந்த வராக இருக்கமுடியாது. அல்லது, குறைந்தது அவர் தன் கீழுள்ள நடுத்தரமான தொழிலாளியைப் போலாவது அறிவு பெற்றவராக இருக்கவேண்டும். தனிப்பட்ட திறமைகள் அல்லது அடிப்படை அக்கறைகள் இவைகளின் பட்டியல்களைப் போட்டிக்குரிய நிலைமையில், அதே மாதிரி முழு உறுதியோடு பயன்படுத்தலாமா என்ற ஒரு முக்கியமான கேள்வி எழுகிறது. அதற்கு மாறாக, போட்டிப் பதவியேற்றத் தேர்வு (Competitive promotional examination) ஒரு பயனுடைய கருவியாகக் கூடும். சில ஆட்சி எல்லை களில் அங்கநாட்டு அரசாங்கங்களும் (State Governments) தல அரசாங்கங்களும் இதைப் பயன்படுத்துகின்றன. எனினும், மறைந் திருக்கிற மேற்பார்வைக் குணம் போன்ற வேறு முறைகளால் இனவுறுதி செய்யப்பட்ட நபர்களைத் தேர்வு எழுதுவதற்குத் தூண்டப் படாவிடில், இத் தேர்வுமுறை அதன் நோக்கத்தை நிறைவேற்ற வில்லை. ஒரு போட்டித் தேர்வை எழுதுவதற்கான வாய்ப்பைச் சாதாரணமாக அறிவிப்பது இந்த முறையின் முழு உபயோகத்தைக் காப்புறுதி செய்யாது.

அநேக இடங்களில், மேற்பார்வையாளர்களை, அவர்களின் சக தொழிலாளிகளே தேர்ந்தெடுக்கும் பழக்கத்தைப் பரிசோதி த்துப் பார்த்து, அது எவ்விதத்திலும் வெற்றியுடன் கூடியதன்று என்று கண்டுபிடிக்கப்பட்டது. ஒரு தொகுதியின் அதிகச் செல்வாக் குடைய உறுப்பினர் எப்பொழுதும் சிறந்த மேற்பார்வையாளராக இருக்கிறார் என்பது ஐயத்திற்குரிய ஒன்றாகும். தொழிலாளர்கள் தங்களையே தேர்ந்தெடுப்பதற்குரிய முறையில், மேற்பார்வை யாளர்கள் அவர்களிடம் நடந்துகொண்டாலும் இந்தச் சந்தேகம் உண்மையாகும். இதற்கு ஒரு மிகச் சிறந்த உபாயம் வேலை பழகு முறை (Under-Study system). இம்முறை தொழிலாளிகளுக்கு, வெளிக் காண முடிகிற மேற்பார்வைத் திறமையோடு மேற்பார்வை யாளர்களாகத் தங்களுடைய திறமையை வெளிக்காட்ட வாய்ப் பையும் கொடுக்கிறது. தகுதிகாண் பருவகாலத்தில், வேலை விரும்பு கிறவர் வேலை பழகுபவராகச் செயல்படும்பொழுது, அவருடைய வேலைக்கு 'அவரைத் தகுதியாக்குவதற்கு, அவருக்குப் பயிற்சி யளிக்கப்படவேண்டும். பணித்தலைவன் வெளியூர் சென்றிருக்கும் பொழுது மேற்பார்வை பார்க்கும் பதிலாளாகவும், பயிற்சி பெறுபவ ராகவும் அமையும் செயல்திறன் பயிற்சி பெறுவோரின் தகுதியைத் தரப்படுத்துவதற்கு உதவியாக இருக்கும்.

நிறுவனச் சூழ்நிலை அமைதி: கொடுக்கப்பட்ட எந்த நிறுவனத்திலும், மேற்பார்வையின் குணம் என்பது மேற்பார்வையிடப்படுகின்ற குறிப்பிட்ட ஒரு தொழிலினது அல்லது நடவடிக்கையின்வெறும் பிரதிபலிப்பும் இல்லை; அல்லது மேற்பார்வையாளரின் தனிப்பட்ட தகுதிகளின் அவ்வளவு முக்கியமானாலும்கூட, அவைகளின் பிரதான விளைவுமில்லை. மேநிலை மேலாண்மையால் முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளரிடம் சுமத்தப்பட்ட கொள்கைகளும், அவன் மேலேயுள்ள இடைநிலை மட்டங்களில் நிர்வாகிகள், மேற்பார்வையாளர்கள் இவர்களது மனப்பான்மையும் அவனது வேலையை வெகுவாகப்பாதிக்கிறது. நிறுவனச் சூழ்நிலை அமைதியை ஆட்சி செய்யும் இக்கூறுகள் மேற்பார்வையின் தன்மையில் ஒரு நிச்சயமான பங்கை எடுத்துக்கொள்கிறது.

நிறுவனச் சூழ்நிலை அமைதியில் மிக முக்கியமானது, மேற்பார்வையாளர்களைக் கொள்கை ஆக்கத்தில் எந்த அளவுக்குப் பங்கு கொள்ள அனுமதிக்கலாம் என்பதாகும். முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளர் வரையிலுள்ள இடைநிலை மட்டங்களின் மேலாண்மையாளர்கள், அவர்களுடைய வேலை உதவியாளர்களுடன் அடிக்கடி சந்தித்து, அவர்களுடைய பொறுப்பெல்லையில் நிறுவன நோக்கங்களைப் பிரயோகிப்பதுபற்றிச் சர்ச்சைகள் நடத்தவேண்டும். இந்தச் சர்ச்சைகள் ஒழுங்காக நடக்கும்படி ஏஜென்சித் தலைவர் பார்த்துக் கொண்டால், மேற்பார்வையாளர்களுக்குக் கொள்கை ஆக்கத்தில் உதவுவதற்கு ஒரு வாய்ப்புக் கிடைக்கும். 'ஸ்தாபனச் சூழ்நிலை அமைதி'யில், மேற்பார்வையாளரால் அவருடைய வேலையைச் சிறப்பாகச் செய்ய முடிவதோடு, அவருடைய யுக்தம் (discretion) தெளிவாக வரையறை செய்யப்படாமலும், தலையீட்டு வற்புறுத்தல்கள் குறைவாக்கப்பட்டும் இருக்கும். நிறுவனத்தின் இணைக்கப்படாத தொழில் தனிப் பயிற்சியினால் எழுகிற வற்புறுத்தல்கள், எல்லா மட்டங்களும் கொள்கை ஆக்கத்தில் பங்கெடுக்கும்பொழுது குறைக்கப்படுகின்றன. மேற்பார்வைக் கட்டுப்பாட்டை உபயோகிப்பதிலுள்ள சட்ட நிபந்தனைகளிலிருந்து வேறு வற்புறுத்தல்கள் விளைகின்றன. முக்கியமாக ஒழுங்குமுறை விஷயங்களில், மேல்மட்ட மேலாண்மை மேற்பார்வையாளர்களைத் தகவல்களின் பலத்தை வைத்துக்கொண்டு, ஆதரிக்கும்பொழுது, நிறுவனத்தில் இந்த வற்புறுத்தல்கள் திறம்பட அடக்கப்படுகின்றன.

'நிறுவனச் சூழ்நிலை அமைதி'யின் வேறொரு முக்கியத் தோற்றம், மேற்பார்வையாளரால் மனமுவந்த இயற்கையான வேலை மறுதலிப்பு எந்த அளவுக்குப் பெறமுடிகிறது என்பதிலிருக்கிறது. சாதாரணமாக, நிறுவனத்திடம் வேலையாளின் பற்றுதலைச் சிறந்த மேற்பார்வையாளரால் ஊக்குவிக்க முடிகிறது. ஆனால், சூழ்நிலை

தொழிலாளிக்கு உற்சாகமற்றதாகவும், வெறுப்பூட்டுவதாகவும் இருக்கும்பொழுது, இந்தப் பற்றுதலை வளரச்செய்வது முடியாத காரியமாகிறது. இது, ஜனநாயகத்தையும் அதிகார வரிசையையும் எதிரெதிரான நிலைக்குக் கொண்டு செல்கிறது. இந்த நிலையில், மேநிலை மேலாண்மை, மேற்பார்வையாளரின் அதிகாரத்தை ஒரு உத்தரவிடும் தொழிலாகவோ தலைமைத் தொழிலாகவோ கருதுகிறது.[16] அதிகாரம் 'சந்தர்ப்ப விதி'யிலிருந்து எழுகிறது என்ற உண்மையையும் இப்படி அதிகாரத்திலுள்ள தனிநபரின் இயற்கையான திறமை, தகுதி, பலம் இவைகளும் தோன்றுகின்றன என்ற உண்மையையும் மேநிலை மேலாண்மை ஏற்றுக்கொண்டால், 'நிறுவனச் சூழ்நிலை அமைதி' சக்தி வாய்ந்த மேற்பார்வைக்கு உதவுகிறதாகவிருக்கும்.

மேலாண்மையானது, தொழிலாளிகளை, நிறுவனத்தின்பாற் கொண்ட தமது கடமைகளை அவர்கள் உணரச்செய்யும் வகையில் 'ஸ்தாபனச் சூழ்நிலை அமைதி' மேலும் ஏற்படுத்தப்படுகிறது. வேலையாட்களின் நன்மைக்காக, சில சமயம் அவர்களுக்கு அதிருப்தி உண்டாக்கும் நடவடிக்கைகள், நடுநிலையான செயல்தொடர்பு ஏற்படுத்துவதற்கும், நேர்மையாக இருப்பதற்கும் தேவைப் படுகின்றன. வேலையாளின் அதிருப்திக்குப் பயந்து நடவடிக்கையெடுக்கத் தைரியமில்லாத பணிந்து செல்லும் மேற்பார்வையாளர் வழிகளில் ஜனநாயக ஆட்சித்துறை உயிர்வாழ முடியாது. கைப் புத்தகத்தில் குறிப்பிடப்பட்ட ஒழுங்குமுறை விதிகளின் அடிப் படைகளை மீறுமல், மேற்பார்வையின் குணமும் செயல் நீடிப்பும் மக்களாட்சிப் பண்பைச் சார்ந்ததாக இருக்கக்கூடும். மக்களாட்சிப் பண்புள்ள மேற்பார்வைக்கு, சட்டங்களோடும் ஒழுங்கு விதிகளோடும் பொருந்துமாறு மனிதச் சூழ்நிலைகளைக் கையாள்வதில் ஓர் உறுதியான தெளிவு தேவைப்படுகிறது. முதல் வரிசையிலுள்ள மேற்பார்வையாளர்கள்கூட மேலாண்மைக்கு இன்றியமையாதவர்களென்பதை யாராலும் மறுக்கமுடியாது. அவர்கள் முதல் வரிசை நிர்வாகிகளும் ஆவார்கள். மேநிலை மேலாண்மை மேற்பார்வையாளருக்கு அவருடைய வேலையிடத்தைத் தெளிவாகக் குறிப்பிட்டுக் காட்டியிருக்கும்பொழுதும், அது தொழிலாளியிடம் இரக்க உணர்ச்சியுடன் இருக்கும்பொழுதும், மேற்பார்வையாளர் தம்மை ஒரு மேலாண்மையாளராகவும், ஒரு நிர்வாகியாகவும் கருதுவது பொருத்தமாகும். 'நிறுவனச் சூழ்நிலை அமைதி', ஓர் உழைப்பாளியை, மேலாண்மை அடக்கி வைக்கிற மாதிரியோ, சுரண்டுகிற மாதிரியோவாக இருந்தால், அது இரக்க உணர்ச்சியுள்ள மேற்பார்வை

16 அதிகாரம் 21. "மனவுறுதியும் ஒழுங்கு முறையும்"—பார்க்க; "The law of the situation"—இந்தச் சொற்றெடர் Mary Parker Follett என்பவரால் பயன்படுத்த பெற்ற ஒன்றாகும்.

யாளரை, மேலாண்மையோடுள்ள வாத எதிர்வாதத்தில் தொழிலாளர்களின் பக்கத்தில் சாயத் தூண்டும்.

சுருக்கம்: மேற்பார்வைக் கலையை நடைமுறைப்படுத்துவதைப் பாதிக்கும் பிரச்சினைகளில் பலவற்றைச் சேர்த்து ஒரே பிரச்சினையாக ஆக்கினால், அது குறைந்தகால அளவுக் கருத்து, நீண்டகால அளவுக் கருத்து இவ்விரண்டையும் எதிரெதிராக வைக்கும் ஒரு பிரச்சினையாக இருக்கும். தொழிலாளிக்குப் பயிற்சியளிக்க நேரமும் பணமும் செலவு செய்யாமல் அல்லது தொழிலாளிக்குத் தன்னைப் பழக்கிக் கொள்வதற்கும் வளர்ச்சியடையச் செய்வதற்கும் ஒரு வாய்ப்பு அளிக்காமல், மேலாண்மை எந்த ஒரு வேலை மட்டத்திலும் உடனடியான உற்பத்திப் பெருக்கத்தை வற்புறுத்தலாம். இம்மாதிரிக் கொள்கை, மேற்பார்வையாளரின் பணியில் நீண்ட காலத்திற்குப் பாதிக்கக்கூடிய சிக்கல்களை உண்டாக்கும். ஏனெனில், பிறகு இந்த வேலை தனிநபரின் சொந்த மேம்பாட்டிற்கு எதிராகப் போட்டியிடும்.

கடந்த காலங்களில், அரசாங்கம் போதிய அளவுக்குக் குறைவாகவே கல்வி வாய்ப்பும் பயிற்சி வாய்ப்பும் அளித்து வந்தது. அப்பொழுது, நீண்டகால அளவு தனி அபிவிருத்தியைவிட உடனடியான திறமைக்கு முதலிடம் கொடுக்கப்பட்டிருந்தது. எனினும், இன்று அரசாங்கங்கள், ஆற்றல்களை மற்றவர்களுக்குக் கொடுப்பதற்கும், நிறுவனத்தின் மனிதத் திறமைகளோடு தொடர்பு கொள்வதற்கும் ஒரு பயிற்சிப் பொறுப்பை மேலும் மேலும் ஏற்றுக் கொள்கிறது. ஒவ்வொரு தனி நபருக்கும் அவருக்குப் பிடித்தமான வேலையைத் தேர்ந்தெடுக்க ஒரு வாய்ப்புக் கொடுப்பதும், பிறகு அவருடைய திறமையை வளரச் செய்வதற்கு அவருக்கு உதவுவதும், நடக்கக்கூடிய நீண்டகால ஏற்பாட்டிற்குத் தேவைப்படுகிறது. பரந்த நோக்கில், ஒவ்வொரு நாளும் எவ்வளவு கால அளவு பிற்காலத்திற்காகத் திட்டமிட ஒதுக்க வேண்டுமென்பதும், பிற்காலத்தில் ஆற்றல் தன்மையையும் உற்பத்தித் தன்மையையும் அதிகரிப்பதற்குப் பயிற்சி அளிக்க எவ்வளவு கால அளவு கொடுக்க வேண்டுமென்பதுவுமே இந்தப் பிரச்சினையாகும். பல்வேறுன நிலைமைகளுக் கேற்ப மிச்சக் கையிருப்பு மாறுபடும். 1958–ஆம் வருடத்தியக் கூட்டரசு அரசாங்கப் பயிற்சிச் சட்டம் அதிக அளவு மிச்சக் கையிருப்பு ஏற்படுத்த உதவுகிறது.

மேலாண்மையில் நாம் எல்லாவற்றையும் பயன்படுத்திக் கொள்கிறோமா ? அதற்குப் பதில் நாம் தொழில் துறையிலும், அரசாங்கத்திலும், எந்த ஒரு வழியிலும் பயன்படுத்தவில்லை என்பதுதான்.

சிவில் பணியாளர் அமைப்புகளையும் ஆள்தொகுதி, வரவு செலவுத் திட்டமிடுதல், மேலாண்மைத் திட்டமிடுதல் என்பன போன்ற உயர் சிப்பந்திப் பணிகளையும் வளர்ச்சியுறச் செய்தல்மூலம் அரசாங்கம், மேற்பார்வையிலுள்ள குறைகளை ஈடுசெய்ய ஒருவகையில் முயற்சி செய்திருக்கிறது. இன்று மேலாண்மை, மேற்பார்வையின் உள்ளார்ந்த இயல்பைக் குறுக்கிட்டுக் கெடுப்பதைவிட அதை அதிகரிக்க முயற்சியெடுக்கிறது. இந்த முயற்சியில்மேலாண்மை யானது நிறுவனத்திலுள்ள மேற்பார்வையாளரின் பங்கை மறு மதிப்பீடு செய்வது, அதிகமாக அதன் நன்மைக்குத்தான் என்பதை உணர்கிறது.

20. மேற்பார்வை அறிவைப் பயன்படுத்துதல்

1. பரிணமைப் போக்குகள்

பகுப்பாய்வு முறையின் தொடக்கங்கள்: நாம் முன்னல் பார்த்ததுபோல்[1], அமெரிக்கப் பொதுத் துறை ஆட்சியைப் பகுப்பாராய்ச்சி முறையைப் பின்பற்றி ஆராய்தல், 1906-ல் நியூயார்க்கில் நகராட்சி ஆராய்வுப் பணிமனை (New York Bureau of Municipal Research) என்ற ஒன்று நிறுவப்பட்டதிலிருந்து ஆரம்பமானது. இந்தப் பணிமனையினுல் மேற்கொள்ளப்பட்ட முறைப்படித் திட்டமிட்டு ஒழுங்கு முறைப்படி நிறைவேற்றப்பெற்ற சர்வேக்கள் அல்லது பரிசோதனைகள், அந்த நகர அரசாங்கத்தில் பல வியப்பூட்டும் முன்னேற்றங்களை ஏற்படுத்தியிருக்கின்றன. பகுப்பாராய்ச்சி வழியின் உதவியினுல் நடந்த இந்தப் பரிசோதனைகளில் வெற்றி பகுப்பாராய்ச்சி வழியை உடனடியாக ஏற்றுக்கொள்ளும்படி செய்தது. மற்றச் சமுதாயங்கள் நியூயார்க் பணிமனையிடம் உதவிக்காகச் சென்றன. நகரங்களிலும், மாவட்டங்களிலும், அங்க நாடுகளிலும் சர்வேக்கள் நடத்தப்பட்டன. ஒருதலைச் சார்பான துணிபுரைகளை விட உண்மைத் தகவல்கள் சக்தி வாய்ந்தன என்பதை நகர்வாழ் குடிமக்கள் கண்டார்கள். அதன் பயனுக, நியூயார்க் பணிமனையில் பயிற்சி பெற்ற சிப்பந்திகளைக் கொண்ட அரசாங்க ஆராய்ச்சிப் பணிமனைகள் அநேக இடங்களில் ஏற்படுத்தப்பட்டன.

இந்த ஆராய்ச்சி ஏஜென்சிகள், அரசியல் தலைவர்களுக்குப் பல அடிப்படைச் சீர்திருத்தங்களை முன்கொண்டு செல்வதற்கு உதவியிருக்கின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, 'ஸ்பாயில்ஸ்' முறையைத் தள்ளுபடி செய்தல், நகர் தன்னுட்சி, தேர்தல் சீர்திருத்தங்கள், பொதுக் குடி ஒப்பம், அதிகாரிகளைத் திரும்ப அழைத்தல் இவ்வழிகள் மூலம் நேரான பொதுஜனக் கட்டுப்பாடு இவைகளைக் கூறலாம். குறுகிய கால ஓட்டெடுப்புகள்; தலைமை நிர்வாகியைப் பலப்படுத்தல்; சட்ட மன்றக் குழுக்கள்; தன்னிலையுடைய கழகங்கள் மூலம் ஆட்சித்

[1] அதிகாரம்—2. பொதுத்துறை ஆட்சி இயல் ஆய்வு—பார்க்க.

துறையை விலக்கியமைத்தல்; வரவு செலவுத் திட்டம், கணக்கு வைப்பு முறை, கணக்குப் பரிசோதனை இவைகளைச் சட்டப்படி அமைத்தல்; துறைகள் சீரமைத்தல்; நேரிய முறையில் வரி நிர்ணயம் செய்தல்; கொள்முதலை ஒருமுகப்படுத்தல்; முறை மன்றச் சீர்திருத்தம் என்பன போன்ற புதிய திட்டங்கள் மேற்கொள்ளப்பட்டன. 1894-ல் ஏற்படுத்தப்பட்ட தேசீய நகராட்சிச் சங்கம் (The National Municipal League), அதன் மாதிரி நகர உரிமைப் பத்திரத்தில், இந்தக் கூறுகளில் பலவற்றை இணைத்திருந்ததாலும், குடிமக்கள் குழுக்களுக்கு ஒரு சிறந்த பழக்கங்கள் பரிவர்த்தனைச் சாலையை அளித்ததாலும், மிகுந்த செல்வாக்கைப் பெற்றது.

இந்த அரசாங்க ஆராய்ச்சிப் பணிமனைகளும் அதே மாதிரியான அமைப்புகளும் இன்றும் நிலைத்து நிற்கின்றன. எனினும், தனியார் ஆராய்ச்சி ஏஜென்சிகளுடைய முறைகளின் முக்கியத்துவம் தெளிவாகத் தெரிந்ததால், அம்மாதிரி ஆராய்ச்சியை அரசாங்கங்களும் மேற்கொள்ள ஆரம்பித்தன. காலிபோர்னியா, லாஸ்ஆஞ்சலீஸ் நகரத்திலுள்ள வரவு செலவுத் திட்டம், தகைதிறம் இவற்றிற்காக ஏற்படுத்தப்பட்ட பணிமனையோடும்[2], லாஸ்ஆஞ்சலீஸ் மாவட்டத் தகைதிறப் பணிமனையோடும்[3] பெயர்ப் பட்டியலில் முதலிடம் பெற்றிருந்தது. நியூ யார்க் நகரிலுள்ள தேர்வாராய்வுப் பகுதியும், டொலெடோ நகரத்திலுள்ள விளம்பரம், தகைதிறம் இவற்றிற்காக ஏற்படுத்தப்பட்ட பொறுப்பாண்மைக் குழுவும்[4] முந்திய மூல முன் மாதிரிகளாகும். கூட்டரசு அரசாங்கத்தில், தகை திறப் பணிமனை அநேகமாக இருபது வருடகாலம் பயனுடைய வேலையைச் செய்தது. ஆனால் 1933-ல் இது ஒழித்துக் கட்டப்பட்டது. இவ்வெல்லாப் பெரு முயற்சிகளும் தகவல்களைப் பாரபட்சமின்றித் தேடும் குறிக்கோளை மேம்பாடடையச் செய்திருக்கின்றன.

ஒழுங்கு முறையான ஆய்வின் வளர்ச்சி: 1910-ல் ஜனாதிபதி டாஃப்ட் நியமித்த சிக்கனம், ஆற்றல் இவைகளுக்கான பொறுப்பாண்மைக் குழு[5], பெரும்பாலும் அரசாங்க ஆராய்ச்சிப் பணிமனைகளின் விளைவேயாகும். இந்தப் பொறுப்பாண்மைக் குழு ஒரு தேசீய வரவு செலவுத் திட்ட அமைப்பு, மிகச் சிறந்த துறைச் செயல்படுத்தும் முறைகள், கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் வேறு ஆட்சித் துறைச் சீர்திருத்தங்கள், இவைகளின் அவசியத்தைப் பற்றித் தொடர்ச்சியாக அறிக்கைகளை வெளியிட்டது. அமெரிக்கக் காங்கிரசால் உடனடியாக ஒரு நடவடிக்கையும் எடுக்கப்படாவிட்டாலும்

[2] The Los Angeles City Bureau of Budget and Efficiency.

[3] The Los Angeles County Bureau of Efficiency.

[4] Commission on Publicity and Efficiency of Toledo

[5] The Commission on Economy and Efficiency.

இந்த ஆராய்ச்சிகள் பிற்கால முன்னேற்றத்திற்கு வழி வகுத்தன. அவைகள் வெளியிட்ட கருத்துக்கள் வாழ்ந்துகொண்டிருந்தன. கவர்னர் சார்லஸ் இ. ஹுக்ஸ் (Charles E. Hughes) என்பவரின் கீழ் நியூ யார்க் நாட்டில் அதே மாதிரி வேலை ஆரம்பிக்கப்பட்டது. இறுதியாக, 1915ஆம் வருடம் நியூ யார்க் அரசியலமைப்பாண்மைச் சிறப்புக் குழுவின் யோசனைகளிலிருந்து அந்நாட்டு அரசாங்கத்தில் ஒரு தீர்க்கமான சீரமைப்பு நடத்தப்பட்டது. நாட்டு அரசாங்கம் தனிச்சிறப்பான ஆய்வுப் பொறுப்பாண்மைக் குழுக்களை நியமித்தது. வருடங்கள் செல்லச் செல்லத் தல தலைமை அதிகாரிகள் மிக அடுத்தடுத்து நியமிக்கப்பட்டார்கள். அதுபோல, சட்ட மன்றக் குழுக்களும் அவைகளைப் பற்றியே ஆய்வுகள் மேற்கொண்டன. நியூ யார்க் நாட்டிலுள்ள வரி விதிப்பு, ஆள் குறைப்பு சம்பந்தமான தனிப்பட்ட கூட்டுக் குழு[6] குறிப்பிடத்தக்கவைகளில் ஒன்றாகும். இந்தக் குழு 1921-ல் ஃபிரடரிக் டேவன் போர்ட் (Frederick Davenport) என்பவரின் தலைமையின்கீழ் அதன் வேலையை ஆரம்பித்தது. நிறுவனப் பிரச்சினைகளுக்கும் ஆட்சிப் பிரச்சினைகளுக்கும் சட்ட மன்றக் குழுக்களும் ஜனாதிபதிகளும் அதிக கவனம் செலுத்தி வந்திருக்கிறார்கள்.[7] 1937-ல் இந்த விஷயங்களைப் பற்றி, ஜனாதிபதியின் ஆட்சி மேலாண்மைக் குழுவும்[8] புரூக்கிங்ஸ் ஸ்தாபனமும் விரிவான அறிக்கைகளைச் சமர்ப்பித்தன. புரூக்கிங்ஸ் கமிட்டி என்பது அரசாங்கத்தின் நிர்வாக ஏஜென்சிகளை ஆராய்வதற்காகத் தேர்ந்தெடுத்த குழுவினால் நியமிக்கப்பட்ட ஒன்றாகும். இரண்டாவது உலக யுத்த காலத்தில் ட்ரூமன் கமிட்டியும், ராம்ஸ்பெக் கமிட்டியும், ஆட்சித் துறையின் அதற்கேயுரிய பண்புக் கூறுகளில் குறிப்பிடும்படியான ஆராய்வுகள் செய்தன. சமீப காலங்களில், அரசாங்க நடவடிக்கைகளின் மேல்சபைக் கமிட்டியும், கீழ்ச்சபைக் கமிட்டியும் (Senate Committee and House Committee), கூட்டரசு ஏஜென்சிகளின் ஆட்சித் துறை ஆராய்ச்சியிலும் நிறுவன ஆராய்ச்சியிலும் ஈடுபட்டிருக்கின்றன.

இந்தச் சட்ட மன்ற ஆய்வுகள் ஆட்சிச் செய்கைகளைக் கட்டுப்படுத்துவதிலும், வேலைக்குத் தகுதியற்ற தன்மையை விலக்குவதிலும் முடிவடைந்தாலும், காங்கிரசின் நேர் நடவடிக்கையினால்

[6] Special Joint Committee on Taxation and Retrenchment in New York State.

[7] வரலாற்று முறையான ஆராய்ச்சிக்கு, Meriam, Lewis, and Schmeckebier, Laurence F., 'Reorganisation of the National Government' P. 181, Washington: Brookings Institution, 1939.—பார்க்க; Kraines, Oscar, 'Congress and the Challenge of Big Government', New York: Bookman Associates, 1958 பார்க்க.

[8] 'Report with Special Studies' Washington: Goverment Printing Office 1937.

ஆட்சி நிறுவனத்தில் சில நன்மைகளே வெளிப்பட்டன. அதற்கு மாருக ஜனுதிபதியின் ஆட்சி மேலாண்மைக் கமிட்டியின் பணி தலை சிறந்ததாக விருந்தது. இதன் அறிக்கைகள், இரண்டாவது உலக யுத்தத்திற்குச் சற்று முன்னுல் முக்கிய நிறுவன முன்னேற்றங்களை நிறைவேற்றுவதற்கு வழி வகுத்தது. அந்த யுத்தத்திற்குப் பின்னுல், அரசாங்கத்தின் எல்லா மட்டங்களிலும்—கூட்டரசு அரசாங்கம், நாட்டு அரசாங்கம், தல அரசாங்கம்—ஒழுங்கு முறையான ஆய்வு அதிகரித்தது. கூட்டரசு மட்டத்தில், 1947-லும், 1953-லும் காங் கிரசால் உருவாக்கப்பட்ட இரண்டு 'ஹுவர் பொறுப்பாண்மைக் குழுக்களும்' (Hoover Commissions) பெரும்பான்மையான முயற்சி கள் எடுத்துக்கொண்டன. அரசியல் சிக்கல்களைத் தவிர்ப்பதற்காக இரண்டு குழுக்களும் இரு கட்சிகள் சார்ந்த அடிப்படையில் அமைக் கப்பட்டன. இவற்றில் காங்கிரசுக்கும், நிர்வாகப் பிரிவுக்கும், பொது மக்களுக்கும் பிரதிநிதித்துவம் அளிக்கப்பட்டிருந்தது. அரசாங்க நடவடிக்கையின் அநேகமாக ஒவ்வொரு துறையையும் துருவி ஆராய, இரண்டு குழுக்களும் வல்லுநர்கள் அடங்கிய 'செயலணி' களை (task forces) நியமித்தார்கள். முதல் குழுவும் அதன் செய லணிகளும், 50,00,000 சொற்கள் அடங்கிய வாசகத்தையும், 273 சிபாரிசுகளையும் தயாரித்தன. இவைகள், அரசாங்கத்தைப் பற்றி இதுவரை மேற்கொள்ளப்படாத மிக விரிவான ஆராய்ச்சியை ஆக்கக் கூறுகளாகக் கொண்டிருந்தன. ஹுவர் அறிக்கையின் குடிமக்கள் கமிட்டி ஒன்று, புதிய சீர்திருத்த நடவடிக்கைகளின் முக்கியத்து வத்தைப் பொதுமக்களுக்கு எடுத்துக் கூறும் பணியை மேற் கொண்டது. துறைத் தலைவர்கள், அவர்களின் கீழுள்ளவர்கள் இவர்களின் ஆணைகளாலும், ஜனுதிபதியின் ஆட்சி அறுவுறுத்தல் களாலும், ஜனுதிபதியால் காங்கிரசுக்கு அளிக்கப்பட்ட சீரமைப்புத் திட்டங்களாலும், புதிய சட்டங்களாலும் பல மாற்றங்கள் கொண்டு வரப்பட்டன.

ஹுவர் பொறுப்பாண்மைக் குழுக்கள் இரண்டும் கூட்டரசு மட்டத்தில் அரசாங்கப் பிரச்சினைகளைப் பரிசீலனை செய்யும்பொழுது 1950-லேயே 23 நாடுகளும் இரண்டு நாட்டின் பகுதிகளும், அவைக ளுடைய அரசாங்கங்களின் செய்கைகளையும் நிறுவனங்களையும் ஆராய ஏஜென்சிகளை நிறுவின.[9] இந்தச் சான்றுகளின் தொற்றுதல் நகராட்சிகளிலும் பரவியது. நியூயார்க் நகர மேயர் மேலாண்மைப் பிரச்சினைகளை ஆராய ஒரு கமிட்டியை ஏற்படுத்தினுர். 1958-ல் ஸியாட்டில் நகரம், அதன் ஆட்சிச் செய்கைகளை ஒரு முழுமையான ஆய்வு நடத்துவதற்கு, ஒரு மேலாண்மை ஆலோசனை நிறுவனத்

[9] 'Reorganising State Government: A Report on Administrative Management in the States and a Review of Recent Trends in Reorganisation'. Chicago: Council of State Governments, 1950.

தைக் கேட்டுக்கொண்டது. இது மற்ருெரு சான்ருகும். எனினும், தலைமட்டத்தில், தலைநகர் சார்ந்த இடங்களில் பயனுடைய பொதுப் பணிகளை ஏற்படுத்துவதற்கான சிக்கல்களில், அதிக கவனம் செலுத்தப்பட்டது. ஸெயிண்ட் லூயிஸ், டேய்டண், ஃபிலடெல்ஃபியா, ஸாண்டியாகோ, ஃப்ளாரிடாவிலுள்ள டாடேக் கவுண்டி இவ்விடங்களில் பெரும்பான்மையான ஆய்வுகள் நடத்தப்பட்டன.

கல்வித்துறை ஆதரவு (Academic support): ஆரம்ப காலத்திலிருந்து இம்மாதிரி முயற்சிகளுக்கு, பொதுத்துறை ஆட்சியிலும், மேலாண்மை மேம்பாட்டிலும் பயிற்சி யளிக்கப்பட்ட ஆண்களும் பெண்களும் தேவைப்பட்டனர் : பல இடங்களில், நியூயார்க்கிலுள்ள நகராட்சி ஆய்வுப் பணிமனையின் சிப்பந்திகளுக்கு மிகுந்த கிராக்கி ஏற்பட்டது. இந்தக் கோரிக்கையைச் சமாளிக்க, 1911-ல் இந்தப் பணிமனை பொதுப்பணிக்கான ஒரு பயிற்சிப் பள்ளியை நிறுவியது. இந்தத் திட்டம், சார்லஸ் அ. பெர்டு (Charles A. Beard) என்பவரின் கீழும், பின்னுல் வில்லியம் இ. மோஷர் (William E. Mosher) என்பவரின் கீழும், பட்டப் பயிற்சிக்கான தனிச் சிறப்பான இயல்புகளைப் பெற்றது. கிட்டத்தட்ட அதே சமயத்தில், பல்கலைக் கழகங்கள், அரசாங்க ஆராய்ச்சியிலும், மாணவர்களை ஆட்சிப் பணிநிலைகளுக்குத் தகுதிப்படுத்துவதிலும் அக்கறை கொள்ள ஆரம்பித்தன. முந்திய ஏற்பாடுகள், அநேகமாக அரசியல் நூல் பாடத்திட்டத்தில், பொதுத்துறை ஆட்சிக்கான பயிற்சிகளைச் சேர்க்கும் முறையிலோ அல்லது அரசாங்க ஆராய்ச்சிக்காக முக்கிய இடங்களை ஏற்படுத்தும் முறையிலோ இருந்தன. தனியான தொழில் சார்ந்த பள்ளிகள் ஏற்படுத்துவது இன்றைய விருப்பமாக இருக்கிறது. அவைகளில் சில அநேக துறைகளைப் பற்றியதாக விருக்கின்றன. நூற்றுக்கும் மேற்பட்ட பல்கலைக் கழகங்கள் பொதுத் துறை ஆட்சியில் திட்டங்களை முன்வந்து மேற்கொள்ளுகின்றன. அலபாமா, அமெரிக்கப் பல்கலைக் கழகம், காலிஃபோர்னியா, ஹார்வார்டு, கன்ஸாஸ், மிச்சிகன், மினிஸோட்டா, நியூயார்க், பென்ஸில்வேனியா, பிட்ஸ்பரோ, பிரின்ஸ்டன், தெற்குக் கலிஃபோர்னியா, டெக்ஸாஸ் இவைகள் பல்வேறு அணுகுதல்களைக் கொண்ட ஒரே மாதிரியான பல்கலைக் கழகங்களாகும். இத்திட்டங்களில் சில, பட்டம் பெரு நிலைகளில் (undergraduate level) இருக்கின்றன. ஆனல், தொழில் தன்மையுடைய பட்டப்படிப்பின் முக்கியத்துவம் அதிகரித்துக் கொண்டே இருக்கிறது. இப்பொழுது பல்வேறு பள்ளிகளால் பொதுத் துறை ஆட்சியில் டாக்டர் பட்டமும் அளிக்கப்பட்டு வருகிறது.

முந்தி வந்த சிரக்கூஸ் பல்கலைக் கழகமும், ஆண்மையில் பரந்த அளவில் இந்தத் துறையில் ஈடுபட்ட பிட்ஸ்பர்க் பல்கலைக் கழகமும், ஆட்சித்துறைக்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்தாலும், வேறுபட்ட தன்மை

களை உடையவைகளாகும். சிரக்கூஸ் என்ற இடத்திலுள்ள, குடிமை உரிமை, பொது விவகாரங்கள் இவைகளின் மாக்ஸ்வெல் பட்டப் பள்ளியானது (Maxwell Graduate School of Citizenship and Public Affairs) ஒரு சமூக நூல் பள்ளியாகும். இங்கு, அரசியல் நூலின் பிரிவாகப் பொதுத்துறை ஆட்சி இயல் கற்பிக்கப்படுகிறது. பிட்ஸ்பர்க் என்ற இடத்திலுள்ள, பொது விவகாரங்கள், உலக விவகாரங்கள், இவைகளின் பட்டப் பள்ளியானது (The Graduate School of Public and International Affairs), தொழில் சார்ந்த கல்வியை அளிப்பதன் அடிப்படையில் அமைக்கப்பட்டதாகும். இங்கே தல ஏஜென்சிகள், தேசிய ஏஜென்சிகள், பன்னாட்டு ஏஜென்சிகள் இவைகளிலும், தொடர்புடைய அரைகுறைப் பொதுப் பொறுப்புகளிலும் பணி செய்யத் தொழிற் கல்வி அளிக்கப்பட்டது. அதற்கு மாறாக, நியூயார்க் பல்கலைக் கழகம், பொதுத்துறை ஆட்சி இயலையும் சமூகப் பணியையும், ஒரே பள்ளியிலேயே அலகுகளாக வைத்து அமைத்திருக்கிறது. காலிஃபோர்னியாவுக்கு ஒரு தன்னாட்சியுரிமையுடைய அலகாக அதன் பொதுத் துறை ஆட்சிப் பணிமனை இருக்கிறது. இது அதன் உலக விவகாரங்கள் ஸ்தாபனத்திலிருந்தும், அரசியல் நூல் துறையிலிருந்தும் வேறானதாகும்.

இந்தப் பள்ளிகளும், ஸ்தாபனங்களும், பணிமனைகளும் தலம், நாடு, கூட்டரசு, பன்னாடு இவைகளுடைய ஏஜென்சிகளின் ஆட்சி மேம்பாட்டிற்குக் குறிப்பிடும்படியாக உதவியிருக்கின்றன. அரசாங்க ஆராய்ச்சியிலும், ஆட்சி மேலாண்மையிலும் பயிற்சி அளிப்பதோடு, அவைகள் ஆய்வுகள் நடத்தி யிருக்கின்றன. இன்னும் ஆய்வுகள் நடத்துவதற்குச் சிப்பந்திகளைக் கடனாக அளித்திருக்கின்றன. அதற்குமேலும் தகவல்களையும் யோசனைகளையும் வேண்டும்போது கொடுக்கின்றன. அதோடு, சமூக நூல், நடத்தை நூல், இவைகளின்பால் பல்கலைக் கழகத்தின் அதிகமான அக்கறை, மேம்பட்ட பொதுத் துறை ஆட்சிக்குக் குறிப்பிடத்தக்க விதத்தில் உதவியளிக்கிறது. மிச்சிகன் பல்கலைக் கழகத்தின் சமூக ஆராய்ச்சி ஸ்தாபனத்தால் நடத்தப்படும், மனிதத் தொடர்புகளும் மேலாண்மையும் என்பது பற்றிய ஆராய்ச்சி இதற்கோர் எடுத்துக் காட்டாகும். இந்தச் சமூக ஆராய்ச்சி ஸ்தாபனம், ஆய்வாராய்ச்சி நிலையத்தையும், தொகுதி இயக்க ஆற்றலுக்கான ஆராய்ச்சி நிலையத்தையும் உள்ளடக்கி இருக்கிறது. தொழிலாளி மன நிறைவு, உற்பத்தி ஆற்றல், நிறுவனத்தின் செயல் விளைவாற்றல் இவைகளைப் பற்றிய இந்த ஸ்தாபனத்தின் ஆய்வுகள் சிறப்பாகக் குறிப்பிடத் தக்கவைகளாகும்.[10] ஸ்டான்

[10] இந்த ஆய்வுகளின் மேற்கோளுக்கும் ஆராய்ச்சி முறைகளின் விளக்கங்களுக்கும், அதே மாதிரி ஆய்வின் உள்ளடக்கத்திற்கும் Weiss, Robert S. 'Process of Organisation', Ann Arbor: Survey Research Centre, Institute for Social Research, University of Michigan, Publication No. 17, 1956—பார்க்க.

ஃபோர்டு ஆராய்ச்சி ஸ்தாபனமும், மனிதத் தொடர்புகள், இயங்கும் சக்தி யளிப்பது, நிறுவனத்தின் தொடர்புள்ள கூறுகள் இவைகளைப் பற்றிய ஏற்பாடுகளில் ஈடுபட்டிருக்கிறது. இது சம்பந்தப்பட்ட விஷயங்களில் செயல்முறை உளநூல் வல்லுநர் உதவியாக இருக்கக் கூடும். ஏல்ஸ் பல்கலைக் கழகத்தின் தொழிலாளர், மேலாண்மை நிலையம்; கார்னல் பல்கலைக் கழகத்தின் தொழில் துறை, தொழிலாளி உறவுப் பள்ளி; பிட்ஸ்பர்க் பல்கலைக் கழகத்தின் ஆட்சி நூல் நிலையம்; மிச்சிகன் நாட்டின் சமுதாய மேம்பாடு-பணியாளர் தொகுதிகள் ஸ்தாபனம் இவைகளெல்லாம் ஆட்சித் துறையின் புதிய பல்துறை வளர்ச்சியைத் துருவி ஆராய்வதற்கான முயற்சிகளின் வேறு உதார ணங்களாகும்.

உயர்மட்ட அரசாங்க வாழ்க்கை நெறி நிர்வாகிகளுக்காகத் தனிப் பட்ட குறுகிய காலப் பயிற்சித் திட்டங்களை அளிக்கவும் பல்கலைக் கழகங்கள் ஆரம்பித்திருக்கின்றன. உதாரணமாக, வேயின் நாட்டுப் பல்கலைக் கழகம், சிக்காகோ பல்கலைக் கழகம், நியூயார்க் பல்கலைக் கழகம், கலிஃபோர்னியா பல்கலைக் கழகம் இவைகளைக் கூறலாம். புருக்கிங்ஸ் ஸ்தாபனம், நிதியேற்பாட்டுத் திட்ட ஆதரவோடு, கூட்டரசு வாழ்க்கை நெறி நிர்வாகிகளின் அதிக வளர்ச்சிக்கு ஒரு கலந்தாய்வுத் திட்டத்தை ஆரம்பித்திருக்கிறது. சிக்காகோ பல்கலைக் கழகம், மீண்டும் நிதி ஏற்பாட்டுத் திட்ட ஆதரவுடன், நிர்வாகத் தீர்ப் புச் செய்வதற்குப் பங்கு கொள்பவனுடைய திறனை அதிகரிக்க இயலுமா என்பதைத் தீர்மானம் செய்ய முயற்சி எடுப்பதன் மூலமாக, அதன் திட்டத்தை மதிப்பீடு செய்ய ஆரம்பித்திருக்கிறது. சுகாதாரம் பொது மராமத்துகள், சமூக நலம், போலீஸ் இவை போன்ற பல் வேறு அரசாங்கத் திட்டங்களை நடத்தும் தொழில் நுட்ப ஆட்சியாளர் களின் தேவைகளைச் சமாளிப்பதற்குப் பொருந்தும் வகையில் குறுகிய காலத் திட்டங்கள் வளர்ந்து கொண்டிருக்கின்றன. இந்த வளர்ச்சி பொதுத் தேவையிடம் பல்கலைக் கழகம் காட்டும் அக்கறையைச் சுட்டிக் காட்டுகிறது. அதோடு, அரசாங்க ஏஜென்சிகளின் தேவை காரண மாகப் பல்கலைக் கழகங்கள், பயிற்சி பெறுகிறவர்களுக்காகக் குறுகியகால நிலையங்களையும் பட்டறைகளையும் அளித்திருக்கின்றன. இந்தப் பல்கலைக் கழகங்கள் தொழில் நுட்ப விஷயங்களைவிட ஆட்சி விஷயங் களிலேயே கவனத்தைச் செலுத்துகின்றன. நாடு, நகரம், கூட்டரசு இவைகளின் சுகாதார ஆட்சியர்ளர்களுக்காக, மினிஸோட்டா பல்கலைக் கழகத்தின் கலைத்திற அரங்கால் கொடுக்கப்பட்ட, பொதுச் சுகாதார ஆட்சித் துறையைப் பற்றியான மேற்பகுதி இடைமேற்குக் கருத்தரங்கு, இதற்கு ஓர் உதாரணமாகும். பொதுவாக, பொதுத் துறை ஆட்சிப் பள்ளிகளுக்கும், பொறியியல், சமூகப்பணி, விவசாயம், கல்வி, இராணுவப் பயிற்சி, தொழில் இவைகளின் பள்ளிகளைப் போல மற்றப் பள்ளிகளுக்குமிடையே இருக்கும் நெருங்கிய தொடர்புகள்

ஒன்றுக்கொன்று நலம் பயப்பதாக இருக்கும். நிர்வாக வேலையிடங்களில் அக்கறையுள்ள இந்தத் துறைகளின் மாணவர்களுக்கு அவர்களுடைய தொழில் நுட்பக் கல்விக்கு ஓர் ஆட்சித் தலைமைத் தன்மை தேவைப்படுகிறது.

தொழில் முறைச் சங்கங்கள்: பொதுத் துறை ஆட்சி இயலிடம் அதிக உத்தியோகத்திற்குரிய மனப்பான்மையின் பிரதிபலிப்பாக, அரசினர் அதிகாரிகள், அனுபவமும் தகவலும் பரிமாறிக்கொள்வதற்காக, நிறுவனங்களில் கூட்டமாக ஒன்று சேர்ந்திருக்கிறார்கள். 1900-ஆம் ஆண்டிற்கு முன்னதாகவே இதுபோல அநேக குழுக்கள் சிறந்த அரசாங்கத்திற்காக உதவிகள் செய்து கொண்டிருந்தன. உதாரணமாக, அமெரிக்கப் பொதுச் சுகாதார சங்கம், போலீஸ் தலைவர்களின் பன்னாட்டுச் சங்கம், நகராட்சி மேம்பாடுகளுக்கான அமெரிக்கச் சங்கம் இவைகளைக் குறிப்பிடலாம். நாட்டிலுள்ள நகராட்சிகளின் சங்கங்கள் அமைக்கப்பெற்றது வேறொரு ஆரம்ப முன்னேற்றமாகும். இவைகள் நகராட்சிப் பழக்கங்களை மேம்படுத்துவதற்கான அக்கறையை எழச்செய்து, நகரங்களின் தேவைகளை இராஜ்யச் சட்ட மன்றங்களுக்கு அளித்தன. 1930-ஆம் பத்தாண்டுகளின் தொடக்கத்தில், சிக்காகோ என்ற இடத்தில் பொதுத்துறை ஆட்சி விளக்கநிலையம்[11] நிறுவப்பட்டதால் இம்மாதிரிச் சங்கங்களின் வேலைக்குத் தூண்டுதல் அளிக்கப்பட்டது. இது ஒரு டஜன் அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட அரசினர் அதிகாரிகளின் முக்கிய சங்கங்களினுடைய தலைமை யிடங்களை ஒரே அமைப்பின்கீழ் வர ஏற்பாடு செய்தது. பொதுப்படையாக இது '1313 குழு' என்ற பெயரால் அழைக்கப்பட்டு வந்தது (1313 கிழக்கு 60-வது வீதி). இன்று, மாதிரியாக அமைக்கப்பட்ட அதன் உறுப்பினர்கள்—இராஜ்ய அரசாங்கங்களின் கவுன்சில், அமெரிக்க நகராட்சி சங்கம், பொதுத் துறை ஆட்சிக்கான அமெரிக்க சங்கம், சர்வதேச நகர் மேலாண்மையுாளர் சங்கம், நகராட்சி நிதி அதிகாரிகள் சங்கம், அரசினர் ஆள்தொகுதிச் சங்கம், அமெரிக்கப் பொதுநலச் சங்கம், அமெரிக்கப் பொது மராமத்துச் சங்கம் இவைகளாகும். இந்த உறுப்புச் சங்கங்கள், மாநாடுகள், உத்தியோகத்திற்குரிய பத்திரிகை வெளியீடுகள், பகுப்பாராய்ச்சிகள் இவைகள் மூலமாகத் தவறில்லாத ஆட்சித் துறையை ஏற்படுத்த ஆயிரக்கணக்கான அதிகாரிகளைப் பட்டியலில் சேர்க்கின்றன. இதுபோல வேறு சங்கங்கள், தல மட்டத்திலும், இராச்சிய மட்டத்திலும், தேசிய மட்டத்திலும், சர்வதேச மட்டத்திலும், உத்தியோகத்திற்குரிய பல துறைகளில், இதுபோல வேறு சங்கங்களைப் பார்க்கலாம். தேசிய சங்கங்கள் மாத்திரம் 500-க்கும் மேற்பட்டு இப்பொழுது இருக்கின்றன.

[11] Public Administration Clearing House.

பொதுத் துறை ஆட்சிப் பணியாளர் தொகுதி (Public Administration Service—PAS.), மேம்பட்ட ஆட்சித் துறைக்கு உதவியதற்காக, சிறப்பாகக் குறிப்பிடத்தக்கதாகும். 1930-33-ல் சர்வதேச நகர் மேலாண்மையாளர்கள் சங்கத்தின் ஆராய்ச்சிக் கமிட்டி, நகராட்சித் தரங்களேயும், சோதனை செய்யப்பட்ட பழக்கங்களேயும் நிறுவி நிலைநாட்டியது. கமிட்டியின் இந்தப் பணி, நகரங்களாலும், இதர பொதுக்குழுக்களாலும், திறமை வாய்ந்த அறிவுரை உதவி பெறுவதற்குரிய அதிகமான தேவையை உண்டுபண்ணியது. இந்தத் தேவையைப் பூர்த்தி செய்வதற்கும், நகராட்சி ஆட்சித் துறைப் பணியாளரால் முன்னுல் நடத்தப்பட்டு வந்த வெளியீட்டு வேலைக்கு ஓர் இருப்பிடம் அளிப்பதற்காகவும், '1313 குழு' நிறுவனங்கள் 1933ஆம் ஆண்டு பொதுத் துறை ஆட்சிப் பணியாளர் தொகுதியை உருவாக்கியது. 1957ஆம் வருடம் பொதுத் துறை ஆட்சிக் கணக்குத் தீர்வு நிலையம் முடிவுக்கு வந்தவுடன், பொதுத் துறை ஆட்சிப் பணியாளர் தொகுதி, சாதாரணப் பணியாளர் தொகுதிகளை '1313'-ன் மற்ற நிறுவனங்களுக்கு எடுத்துக்கொண்டது.

பொதுத் துறை ஆட்சிக்கான அமெரிக்க சங்கத்தைச் சிறப்பாகக் குறிப்பிடுவது அவசியமாகும். 6000-த்திற்கும் மேற்பட்ட உறுப்பினர்களைப் பெற்றது இந்தச் சங்கம். அரசினர் அதிகாரிகள், கலைக் கழக உறுப்பினர்கள், ஆராய்ச்சியாளர்கள், பொது விவகாரங்களோடு தொடர்புடைய ஏஜென்சிகளின் சிப்பந்திகள், அவர்களுக்கு ஒருவரிடமிருந்து ஒருவர் கற்றுக்கொள்வதற்கும், பொதுப் பணியில் எல்லாத் துறைகளிலும் சிறந்த மேலாண்மையை ஊக்குவிப்பதற்கும், ஒரு பொதுவான இடத்தை அச்சங்கம் அளிக்கிறது.

நிதி ஏற்பாட்டுத் திட்ட ஸ்தாபனங்களின் பங்கு : இதுவரை விளக்கப்பட்ட முன்னேற்றங்களில் பெரும்பாலானவைகளும், குறிப்பிட முடியாத அளவு எண்ணற்ற மற்ற ஆராய்ச்சிகளும், நிதி ஏற்பாட்டுத் திட்ட ஆதரவினுல்தான் நடைபெற்றன. லாரா ஸ்பெல்மென் ஞாபகார்த்தம்; ராக்ஃபெல்லர், ஃபோர்டு, ஃபால்க் அவைகள் போன்ற நிதி ஏற்பாட்டுத் திட்ட ஸ்தாபனங்கள்; கார்னீஜ் கார்ப்பரேஷன்; இன்னும் இவை போன்ற மற்றவைகள், பொதுத் துறை ஆட்சியியல், ஆராய்ச்சி, ஆய்வுகள், கண்காட்சிகள், கல்விப் பணிகள், அவைகளுக்காகப் பத்து நூறுயிரம் டாலர்கள் ஒதுக்கி இருக்கின்றன. நிதி ஏற்பாட்டுத் திட்ட ஸ்தாபனங்களால் பண உதவி அளிக்கப்பட்ட நிறுவனங்களும் அவைகளின் வேலைகளும் பின்வருமாறு :—நியூ யார்க் நகராட்சி ஆய்வுப் பணிமனையின் பல திட்டங்கள் (1933 லிருந்து அது பொதுத் துறை ஆட்சி நிலையம் என்று அழைக்கப்படுகிறது); புரூக்கிங்ஸ் ஸ்தாபனத்தின் பெரும்

பாலான ஆராய்ச்சிகள், ஜனதிபதி ஹூவரின் சமூகப் போக்குக் கமிட்டி நடத்திய அடிப்படை ஆய்வுகள்; பொதுப் பணி ஆள் தொகுதியைப் பற்றிய ஆராய்வுக் குழுவின் வேலை; சமூக நூல் ஆராய்ச்சிக் கவுன்சிலின் பொதுத் துறை ஆட்சியைப் பற்றிய கமிட்டியின் வேலை; '1313' நிறுவனங்களுடைய திட்டங்கள்; பல்கலைக் கழகத் திட்டங்கள்—இவைகளாகும்.[12] ஃபோர்டு ஸ்தாபனத்தின் பண உதவியினுல்தான் பொதுத் துறை ஆட்சிக்கான அமெரிக்கச் சங்கம், அதன் நடவடிக்கைகளைக் குறிப்பிடும்படியாக விரிவாக்க முடிந்தது.

நிதி ஏற்பாட்டுத் திட்ட ஆதரவு, நகருக்குரிய ஆராய்வுகள், நிர்வாக மேம்பாட்டுத் திட்டங்கள், சர்வதேச ஆராய்ச்சித் திட்டங்கள், பல்கலைக் கழகங்களுக்கிடையே நிகழ்ச்சித் திட்டங்கள், தனிச்சிறப்பான ஆய்வுகள் போன்றவைகளைச் சாத்தியமாக்கியது. ஆள் தொகுதித் துறையில் தேவைப்படுகின்ற ஆராய்ச்சி நடவடிக்கைகளைப் பற்றி அரசினர் ஆள் தொகுதிச் சங்கத்தின் ஆராய்வு, தனிச் சிறப்பான ஆய்வுகளுக்கு ஓர் எடுத்துக்காட்டாகும்.[13] ஆனல், நூலியல் துறை, வணிகத் துறை, சுகாதாரம், வேறு தனிப்பட்ட துறைகள், இவைகளுக்காக ஒதுக்கப்பட்ட நிதியை ஒப்பிடுகையில், மிக முக்கியத் துறையான பொதுத் துறை ஆட்சியின் ஆராய்ச்சிக்குக் கிடைக்கக்கூடிய தொகை மிகக் குறைவாகவே இருக்கிறது.

தனியார் மேலாண்மையிலிருந்து ஆராய்வுகளை தூண்டும் கருவிகள் : அரசாங்கத்தில் சிறந்த ஆட்சி முறைகளுக்காக ஆராய்வுகள் நடப்பதற்கு முன்னரே, தொழில் துறையிலுள்ள முன்னேடிகள் உற்பத்திப் பிரச்சினைகளை ஆராய்வதற்கு, ஒரு பயனளிக்கும் நுணுக்கத்தை வளரச் செய்திருக்கிறார்கள். இந்த நுணுக்கத்தை 'விஞ்ஞான ரீதியான மேலாண்மை' (scientific management) என்று அழைக்கப்பட்டு வருகிறது. உள்நாட்டுக் கலகத்திற்குப் பிறகுள்ள பெரிய அளவான தொழில் பெருக்கத்தை எஜமானர்கள் சமாளிக்க முடியாமலிருந்தபோது, இந்த முன்னேடிகள், உற்பத்தியை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கான முறைகளை ஆராய ஆரம்பித்தார்கள். வரலாற்று அடிப்படையில் இந்த இயக்கம் 1886ஆம் ஆண்டு ஆரம்பமானது. அப்பொழுது, இயந்திரப் பொறியாளர்களின் அமெரிக்கச் சங்கத்தில், ஹென்றி ஆர். டவுனி (Henry R. Downe) என்பவர், 'பொருளாதார

[12] Anderson, William, and Gaus, John M, 'Research in Public Administration,' Chicago: Public Administration Service, 1945—பார்க்க.

[13] Goode, Cecil E., 'Public Research Frontiers', Chicago: Public Personnel Association, 1958.

வல்லுநராகப் பொறியாளர்' என்ற அவருடைய ஆராய்ச்சிக் கட்டுரையைப் படித்துக் காட்டினுர். ஒரு பொறியாளர், ஓர் இயந்திரத்தைக் கண்டுபிடிப்பது, திட்டமிடுவது, நிறுவுவது, இவைகளில் மாத்திரம் அக்கறையுடையவர்களாக இல்லாமல், அதைப் பயனுடையதாக இயங்கச் செய்வதற்கான வழிகளைத் திட்டமிடுவதிலும் அக்கறை செலுத்தவேண்டுமென்று டவுனி குறிப்பிட்டார். பொறியாளர்களை உற்பத்திப் பிரச்சினைகளில் பங்கு கொள்ளச் செய்யும் எண்ணம், எஜமானர்களுக்கும் வல்லுநர்களுக்குமிடையே முற்றிலும் ஒரு புதிய தொடர்பை மறைவாகத் தெரிவித்தது. டவுனி சொற்பொழிவாற்றிய இச் சங்கம், அவர் கட்டுரையின் முழு அர்த்தத்தை நன்ருகப் பரிசோதிக்கவில்லை. அதற்குப் பதிலாக, அது, அதன் உறுப்பினர்களின் அனுபவத்தால், தொழில் துறையின் மேம்பாட்டிற்குத் தெரிவிக்கப்பட்ட வழிகளையும், முறைகளையும் சர்ச்சை செய்வதில் மாத்திரம் ஈடுபட்டிருந்தது.

இந் நேரத்தில்ஃபிரடரிக் W. டெய்லர்—உழைப்பாளியாகவிருந்து முதலாளாக ஆனவர்—என்பவர், வீண் செலவு, உற்பத்தி நிறுத்தம், தளவாடங்களையும் இயந்திரங்களையும் உபயோகிப்பதில் திறமையின்மை, உழைப்பாளிகளுக்கும் எஜமானர்களுக்கு மிடையேயான சச்சரவு, திட்டமிடுதல் அநேகமாக இல்லாமலிருத்தல் இவைகளுக்கான காரணங்களை ஆராய்ந்தார். டெய்லர், அவருடைய ஆய்வுகளை, தொழிற்சாலையின் அன்ருடப் பிரச்சினைகளைப் பரிசீலனை செய்வதிலிருந்து ஆரம்பித்தார். அவர் வேலையைச் செய்யச் சிறந்த முறையைக் கண்டுபிடிப்பது வரை, நிச்சயமான ஒரு செய்கை, இயந்திரம் அல்லது தளவாடம் இவைகளோடு தொடர்புள்ள பிற எல்லாவற்றிலும் பரிசோதனை நடத்தினுர். செய்கைகளின் ஒரு கட்டத்தைப் பற்றிய ஆய்வு, தொழிலாளிக்கும் மேலாண்மைக்குமுள்ள தொடர்புக் கட்டத்திற்கு வழிகாட்டி, கடைசியில் அடிப்படை நிறுவனத்தின் பிரச்சினைகளுக்கு ஈர்த்துச்செல்வதைக் கண்டறிந்தார். டெய்லரின் கருத்துக்கள், 1911ஆம் ஆண்டு வெளியிடப்பட்ட 'விஞ்ஞான ரீதியான மேலாண்மையின் கொள்கைகள்'[14] என்ற அவருடைய நூலில் எழுதப்பட்டிருக்கின்றன. இது உலகமுழுதும், மேலாண்மை வட்டாரங்களின் கவனத்தைக் கவர்ந்தது. 1910-11ஆம் வருடம் இராஜ்யத்தினிடையேயான வணிகக் குழுவில் நடந்த விசாரணைகள், உற்பத்தி ஆராய்வுக்கு மேலும் ஊக்கமளித்தன. இந்தக் குழு அப்பொழுது ஒரு ரயில் பாதையைச் செயல்படுத்தும் முறைகள்பற்றி விசாரணைகள் நடத்தியது. டெய்லரின் உதவியாளர்களில் சிலராகிய ஹென்றி எல். காண்ட் (Henry L. Gantt) என்பவரும், ஃபிராங் பி. கில்பிரத்

[14] *1934ஆம் ஆண்டு அது திரும்பவும் பிரசுரிக்கப்பட்டது—நியூ யார்க்: ஹார்ப்பர், 1934.*

(Frank B. Gilberth) என்பவரும் மேலாண்மைக்கான புதிய வழியைச் சரியென நிருபிக்க அழைக்கப்பட்டார்கள். அப்பொழுதுதான் ‘விஞ்ஞான ரீதியான மேலாண்மை’ (scientific management) என்ற சொல் புதிதாகக் கண்டுபிடிக்கப்பட்டு, வெளிப்படையாக முதலில் உபயோகிக்கப்பட்டது.

டெய்லர் இயக்கம் தொழிற்சாலையின் மேலாண்மைப் பிரச்சினையில் அதிக கவனம் செலுத்துகையில், ஃபிரான்சு நாட்டைச் சேர்ந்த ஹென்றி ஃபேயல் (Henry Fayol) என்பவர், முக்கிய நிர்வாகியின் நிலையிலிருந்து அவருடைய மேலாண்மைக் கருத்துகளை வெளியிட்டார். அவருடைய கருத்துகள் மேலாண்மையின் கவனத்தை, முழுத் தொழிலிலுமுள்ள திட்டமிடுதல், ஒழுங்காயமைத்தல், ஒன்றித்தல், வழிகாட்டுதல், மதிப்பீடு செய்தல், இவைகளிலும் பரப்பியது. ஃபேயல் என்பவரின் பரந்த கருத்துகள் அமெரிக்காவின் இன்றுள்ள நிர்வாக வளர்ச்சிக்குக் காரணமாகும். மேலாண்மையை உத்தியோகத்திற்குரியபடி ஆக்குவதற்கான ஃபேயலின் 1911ஆம் வருடத்திய வாதம், இன்று ஓர் உண்மை நிலையாகிவிட்டது.

உழைப்பாளிகளையும் நிர்வாகியையும் மனிதர்களாக எண்ணி, இன்று கவலைகொள்வதற்குக் காரணம் 1924ஆம் வருடம் மேற்குப் பிராந்திய மின்சாரக் கம்பெனியில் நடத்தப்பட்ட, ஹார்வேர்ட் வணிக ஆட்சித்துறைப் பட்டப் பள்ளியின் ‘ஹாத்தரோன் சோதனைகளின்’ ஆராய்ச்சி விளைவுகளேயாகும். கண்ணியம், அந்தஸ்து, ஆஸ்தி இவைகளைப் பற்றிய உழைப்பாளியின் கருத்தைவிட வேலை செய்கிற நிலைகள் அவ்வளவு முக்கியமல்ல என்று கண்டறிந்தது, மனிதத் தொடர்புகளில் மேலாண்மை ஆராய்ச்சிக்கு ஒரு புதிய வழியை ஆரம்பித்திருக்கிறது. மிச்சிகன் பல்கலைக் கழக சமூக ஆராய்ச்சி நிலையத்தின் ஆய்வுகள், எடுத்துக்காட்டாக, அதிக உற்பத்தி ஆற்றல், வேலையாள்-மனப்பான்மை மேற்பார்வையோடு நெருங்கிய தொடர்புடையது என்றும், நிறுவனத்தின் மனிதச் சிறப்புக் கூறுகள் விஞ்ஞான ரீதியான மேலாண்மையுடன் இணைக்கப்பட்டிருக்கவேண்டுமென்றும் எடுத்துக் காட்டின.

அதோடு, மேலாண்மைச் சங்கங்கள் அமைத்தல், உத்தியோகத்திற்குரிய தரத்தை உயர்த்துவதற்கும், புதிய நுட்பங்களைப் பற்றிய தகவல்களைப் பெரும்பாலானவர்களுக்குப் பரப்புவதற்கும் உதவியது. முந்திய மேலாண்மைச் சங்கங்களில், நிலப் பொறியாளர்களின் அமெரிக்கச் சங்கம் (The American Society of Civil Engineers), மேலாண்மை மேம்பாட்டுச் சங்கம், தேசீய அலுவலக மேலாண்மைச் சங்கம் இவைகள் முக்கியமாகும். ஆராய்ச்சி, பத்திர் மேற்கோளாட்சி, பரப்புதல், பயிற்சி இத் துறைகளில் அமெரிக்க

மேலாண்மைச் சங்கத்தின் பங்கு, பயனுடைய மேலாண்மைப் பழக்கத்தை அதிகமாகப் புரிந்து, பயன்படுத்துவதை விருத்தி செய்ய உதவியிருக்கிறது. அமைப்புகள், நடைமுறைகள் சங்கம், மேலாண்மை மேம்படுத்தும் முறைகளில் தன் முழுக் கவனத்தையும் செலுத்துகிறது. மேலாண்மை இயக்கம் உலக முழுமைக்கும் பரவியிருக்கிறது. இரண்டாவது உலகப் போருக்குப் பிறகு, மற்ற நாடுகளுக்கு உதவுவதில் கூட்டரசு அரசாங்கத்தால் தொடங்கப்பட்ட உற்பத்தி சக்தித் திட்டங்கள் சிறப்பாகக் குறிப்பிடத் தக்கவைகளாகும். இந்தத் திட்டங்களை, ஐரோப்பிய உற்பத்தி சக்தி ஏஜென்சியும், அதே மாதிரி நோக்கங்களையுடைய தேசீயக் குழுக்களும் தொடர்ந்து நடத்தியது. சர்வதேச விஞ்ஞான ரீதியான அமைப்புக் கமிட்டி மூலம் சர்வ தேச அக்கறைகள் ஒன்ருகச் சேர்க்கப்பட்டன. பல்பல்கலைக் கழகங்களில், அண்மையில் விரிவாக்கப்பட்ட வணிகப் பள்ளிப் பாடத் திட்டங்கள் முக்கியத்துவத்தில் எந்தவிதத்திலும் குறைந்தவையல்ல. இதன் பயனுக, ஐக்கிய நாடுகளில் ஏழு பட்டப் படிப்பு மாணவர்களில் ஒருவர் வணிக ஆட்சித்துறைக் களத்திலிருக்கிருர். வணிகப் பள்ளிகளின் ஆராய்ச்சி வெளியீடுகளும் பத்திரிகைகளும், தொழில் துறையிலுள்ள மேலாண்மைப் பயிற்சிச் சிப்பந்திகளால் வெளியிடப்பட்ட சிறிய புத்தகங்களும், அரசாங்கச் சிப்பந்திகளுக்கு விலைமதிப்புள்ள ஆதாரங்களை அளிக்கின்றன. இவ்வெல்லா வளர்ச்சிகளும் பொதுத்துறை ஆட்சியில் ஒரு அடையாளத்தை விட்டுச் சென்றிருக்கின்றன. களமோ, பொருளோ என்ற அக்கறையில்லாமல், ஆட்சித் துறையின் பொதுவான கூறுகள் வெளிப்படையாகி, பொதுவான ஆராய்ச்சிக்குப் பொருளாகின்றன. எடுத்துக்காட்டாக, பிட்ஸ்பர்க் பல்கலைக் கழகத்தில் ஆட்சி நூல் நிலையம் (The Administrative Science Centre at the University of Pittsburgh), எல்லாக்களங்களிலுமுள்ள பொதுக்கூறுகளையும், ஆட்சித் துறையின் அடிப்படைத் தத்துவத்தையும் ஆராய்ச்சி செய்கிறது.

பகுப்பாராய்ச்சி முறையைப் பின்பற்றுகிற ஒழுங்கு முறையின் கிளைகள் : இவ்வாருக அரங்கத்தில், ஆட்சி ஆராய்ச்சிக்கும் ஒழுங்கு முறைக்கும் மூன்று கிளைகள் இருக்கின்றன. (1) அரசாங்க ஆராய்ச்சி, (2) தொழில் துறையில் விஞ்ஞான ரீதியான மேலாண்மை, (3) மனிதத் தொடர்புகளை ஒழுங்காயமைப்பதற்கான நல்லொழுக்கப் பாதை—இவைகளாகும்.

விஞ்ஞான ரீதியான மேலாண்மை நுட்பங்களை ஒப்பீட்டடிப்படையில் சாவதானமாக ஏற்றுக்கொண்டதற்கு முக்கிய காரணம், அவைகளை அரசாங்கத்தின் அநேக தொழில்களில் பயன்படுத்த முடியாமையே யாகும். அண்மையில் விஞ்ஞான ரீதியான

மேலாண்மை, திட்டமிடுதல், நிறுவனம், ஆள்தொகுதி, ஆட்சித் துறை, இவைகளின் பிரச்சினைகளோடு அதைத் தொடர்பு படுத்திக் கொண்டமையால், அரசாங்கத்திற்கு உதவ அதற்கு அதிக வாய்ப்புகள் இருக்கின்றன. மனிதத் தொடர்புகள், சமூக நூலாராய்ச்சி, இவை போன்ற துறைகளிலுள்ள புதிய நுண்ணறிவு களின் பயன்படுத்தும் தன்மையை, இராணுவப் பணிகள் உட்பட அரசாங்கம் ஆர்வத்துடன் பரிசீலனை செய்திருக்கிறது. இந்த முன்னேற்றங்களில், பாரபட்சமற்ற ஆராயும் தன்மை ஒரு பொதுவான ஆதாரக் கொள்கையாகும்.

2 அரசாங்கத்தின் பிரதிபலிப்பு

ஜனாதிபதியின் ஆட்சி மேலாண்மைக் கமிட்டி : கூட்டரசு அரசாங்கத்தில், நிறுவனம், மேலாண்மை, இவைகளை மேம்படுத்துவ தற்கான தற்காலத்திய வழிகள், ஜனாதிபதியின் ஆட்சி மேலாண் மைக் கமிட்டியி (1936-37) னுடைய வேலையின் நேரடியான விளைவுகளாகும். அதிகப் பொறுப்புச் சுமத்தப்பட்ட ஜனாதிபதியின் கஷ்டமும், துரிதமாகப் பதவிக்கு வந்த அரசாங்கத்தின் குழப்ப நிலையும், இந்தக் கமிட்டியை உருவாக்க அவசரப்படுத்தின. இந்தக் கமிட்டியில் லூயிஸ் பிரவுண்லோ தலைவராகவும், டாக்டர் லூதர் கலிக் என்பவரும் பேராசிரியர் சார்லஸ் இ. மெரியம் என்பவரும் உறுப் பினர்களாகவும் இருந்தார்கள். கூட்டரசு நிர்வாக நிறுவனத்தையும் மேலாண்மையையும் சமாளிப்பதற்காக நாற்பது வருடங்களில் எடுத்த ஆறு முக்கிய முயற்சிகளுக்கு எதிராகக் கமிட்டியின் பெரும்பாலான சிபாரிசுகள் செயல்படுத்தப்பட்டன. 1939ஆம் வருடம், வரவு செலவுத் திட்டப் பணிமனை, தேசீய மூலப்பொருள்கள் திட்டச் சங்கம், வெள்ளை மாளிகைச் சிப்பந்தி இம் மூன்றையும் ஒன்றாகச் சேர்த்து ஜனாதிபதியின் நிர்வாக அலுவலகம் என்று அமைத்தது மிக முக்கியமான செயலாகும். இந்த நிர்வாக அலுவலகத்தில் ஜனாதிபதிக்கு ஆறு 'அநாமதேய உதவியாளர்கள்' (anonymous assistants) சேர்க்கப்பட்டார்கள். அவர்களில் ஒருவர் ஆள் தொகுதி மேலாண்மையின் இணைப்பு அதிகாரி என்ற பெயரால் குறித் துரைக்கப் பெற்றார்.

முதல் முறையாக, ஜனாதிபதிக்கு முக்கியமான தகவலை அளிப்ப தற்கும், அவருடைய நிர்வாகக் கடமைகளைக் கையாள்வதற்கும், அவருடைய அலுவலகத்தில் கைதேர்ந்த சிப்பந்திகள் நியமிக்கப் பெற்றார்கள். நிர்வாக அலுவலகத்தின் எல்லா உறுப்புக்களும் நிர்வாகப் பிரிவின் ஆட்சி மேலாண்மையோடு, ஏதாவதொரு வகையில் தொடர்புடையதாக இருந்தாலும், வரவுசெலவுத் திட்டப்

பணிமனையின், ஒரு உதவி நெறியாளர் தலைமையில் நிறுவப்பட்ட ஆட்சி மேலாண்மைக் கோட்டம், ஜனாதிபதிக்குச் சில குறிப்பிட்ட கருவிகளைக் கொடுத்தது.

ஆட்சி மேலாண்மைக் கோட்டம்: இந்தக் கோட்டத்தின் (division) ஒரு சிப்பந்தி அறிவுறுத்தல் (instruction) அதன் கடமைகளைப் பின்வருமாறு விளக்கியது :

> ''வரவு செலவுத் திட்டப் பணிமனையின் ஒரு பிரிவாக, இந்தக் கோட்டம், ஜனாதிபதிக்கு, கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் சிறந்த நிறுவனத்தையும், மேலாண்மையையும் ஏற்படுத்த, உதவி செய்யும் பொறுப்பை உடையதாக விருக்கிறது. கூட்டரசு ஏஜென்சிகளுக்கு உள்ளேயும், அவைகளுக்கிடையேயும் கடமைகளைச் சிறந்த முறையில் பங்கீடு செய்தல் மூலமாகவும், புதிய ஏஜென்சிகளை நிறுவிப் பழையவைகளை மூடுவதற்கு உதவுவதன் மூலமாகவும், தனிப்பட்ட ஏஜென்சிகளுக்கு, ஆட்சிப் பிரச்சினைகள் சம்பந்தமாக உதவி அளிப்பதன் மூலமாகவும், ஏஜென்சியின் சிப்பந்திப் பணிகளைப் பலப்படுத்துவதன் மூலமாகவும், அரசாங்க முழுதுள்ள் வேலைப் பழக்கங்களையும் நடைமுறைகளையும் மேம்படுத்துவதன் மூலமாகவும், பிரேரேபிக்க சட்டம், நிர்வாக ஆணைகள் இவைகளின் ஆட்சிப் பகுதிகளை ஆய்வுரை செய்வதன் மூலமாகவும் சிறந்த நிறுவனத்தையும் மேலாண்மையையும் ஏற்படுத்தலாம். கோட்டத்தின் மிக முக்கியப் பொறுப்பு திட்டங்களை வளரச் செய்வதாகும். இத் திட்டங்கள், ஏஜென்சிகளுக்கு, அவைகளின் சொந்தப் பிரச்சினைகளைத் தீர்வு செய்ய உதவுகின்றன.''

ஒவ்வொரு ஏஜென்சியிலும், பயனுறுதியுடைய ஆட்சித் திட்டமிடுதல், வரவு செலவுத் திட்டமிடுதல், நிகழ்ச்சி நிரல் படுத்தல், ஆள் தொகுதி இவைகளின் அலகுகளை ஏற்படுத்துவதற்கு ஊக்கமளித்து உதவியது, ஆட்சி மேலாண்மைக் கோட்டம் மேற்கொண்ட முதல் நடவடிக்கைகளில் ஒன்றாகும். பின் நிகழ்ந்த சிப்பந்திக் குறுக்கு நெடுக்கு இணைப்புகள், ஆட்சி மேம்பாட்டுக்கு எல்லா மட்டங்களிலும், நிர்வாகத் தலைமையையும் மேலாண்மையையும் பலபடுத்துவதற்கும் தூண்டியது. இந்தக் கோட்டம் பல முக்கிய திசைகளில் தன்னைப் பயன்படுத்திக் கொண்டது. அதாவது, 1. அரசாங்க நிறுவனம் பற்றி மேலும் அறிந்துகொள்வதற்கும், சீரமைப்புத் திட்டங்கள், நிர்வாக ஆணைகள், சட்டங்கள் இவைகளைக் குறிப்பெழுதுவதற்கும் ஜனாதிபதி உதவுதல். 2. ஏஜென்சிகள், அவைகளுக்காக என்ன செய்யவேண்டுமென்று விளக்கிக் காட்டுவதற்காக, ஜனாதிபதியின் வேண்டுதலின்பேரில், துறை ஆய்வுகளை

நடத்தல். 3. அரசாங்கத்தின் கணிப்பு, நிதி அறிவிப்பு நடைமுறைகளை மேம்படுத்துவதற்கு, நிதிக்களஞ்சியம், பொதுக் கணக்கு வைக்கும் அலுவலகம் இவைகளின் ஒத்துழைப்போடு, ஒரு திட்டத்தைச் செயல்படுத்துதல். 4. நாட்டின் படைத்துறை சாராத போர் ஏஜென்சிகளை வளரச் செய்து பிறகு கலைப்பதற்கும், படைப்பணிகளின் நிறுவனங்களையும், அரசாங்க அலுவலர், படை அலுவலர், இவர்களுக்கிடையேயுள்ள தொடர்புகளை மேம் படுத்துவதற்கும் அவசியமான ஆராய்வுகளை நடத்தல். 5. அரசாங்க முழுதுமுள்ள நடைமுறைகளை எளிதாக்கி ஒரு நிலைப் படுத்தல். 6. விரிந்த அளவிலுள்ள ஆட்சி மேம்பாட்டு நுட்பங்களை ஏஜென்சி உபயோகிப்பதை வளரச் செய்து ஊக்கு வித்தல். 7. அரசாங்கத்தின் சர்வதேசத் திட்டங்களுக்காகவும், வேறு சர்வதேசக் குழுக்களின் திட்டங்களுக்காகவும், நிறுவன ஆட்சி ஏற்பாடுகளைத் திட்டமிடுவதில் உதவி செய்தல்.

அரசாங்க முழுவதும் சிறந்த பழக்கங்களை ஊக்குவிக்கு முகமாக, இந்தக் கோட்டம், கூடுதலளவுப் பயன்படுவதற்காகத் தனிச் சிறப்புடைய மேலாண்மை வழிகாட்டிப் புத்தகங்களையும், திட்டங்களையும் வளரும்படிச் செய்தது. அரசாங்க அச்சிடும் அலுவலகத்தால், பெரும்பாலும் விற்பனை செய்வதற்காக, தொழில் நுணுக்கங்கள் திட்டமிடப்பட்டுக் குறிப்புப் புத்தக வடிவில் ஆதார மூலம் செய்யப்பட்டது. அக் குறிப்புகளில், வேலை எளிதாக்குதல், நிறுவனப் பகுப்பாய்வு, முறைத் திட்டமிடுதல், வேலை மதிப்பளவு செய்தல், உற்பத்தித் திட்டம் செய்தல், உடைமை, கொடுக்கப்படும் சரக்கு இவைகளைக் கட்டுப்பாடு செய்தல், அச்சிடும் பணிகள் இம்மாதிரியான துறைகளுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட்டது. இதன் பயனாக, ஏஜென்சிகள் இந்தத் தொழில் நுணுக்கங்களைப் பெற்று, அவைகளை மேன்மைப்படுத்திச் செயல்படுத்தியது. அதோடு, அடக்க விலைக் கணக்கிடுதல் உள்ளான தணிக்கைகள், வேலையாள் யோசனை அமைப்புகள், இவைபோன்ற வேறு நுணுக்கங்களையும் சேர்த்துக்கொண்டது. மிகவும் அண்மையில், கோட்டத்தின் வாரிசான மேலாண்மை நிறுவன அலுவலகம், தானே இயங்கும் இயந்திரத்தாலும், கணக்கிடும் பொறியாலும் மேம்படுத்தப்பட்ட, தானாகவே தரப்பட்டவைகளைப் பக்குவப்படுத்தல் போன்ற, அளவுக்குரிய நுணுக்கங்களுக்கு முக்கியத்துவம் கொடுத்தது. இவ்வெல்லா வேலைகளுக்கும் திறமையுடைய, பயிற்சி பெற்ற ஆள் தொகுதி தேவைப்பட்டது. கல்லூரிகளிலிருந்தும், பல்கலைக் கழகங்களிலிருந்தும் தனிப்பட்ட நுட்பத்திறமையாளர் களும், மாணவர்களும், தனிப்பட்ட அரசாங்க ஆராய்ச்சிச் சிப்பந்திகள், மேலாண்மைப் பொறியியல் வல்லுநர்கள், இவர்கள் இக் காரியத்திற்காகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டார்கள். வரவு செலவுத்

திட்டப் பணிமனையாலும், ஏஜென்சி மேலாண்மைச் சிப்பந்திகளாலும் ஒன்றுதிரட்டப்பட்ட கையேடுகள் அல்லது வேறு நூல்களின் உதவிகொண்டு, ஆயிரக்கணக்கான சிவில் பணியாளர்களுக்குப் புதிய மேலாண்மை நுணுக்கங்களில் பயிற்சி அளிக்கப்படுகிறது. வரவு செலவுத் திட்டப் பணிமனை நடத்தும் நிறுவனத்தைப் பற்றிய பயிற்சி மாநாடுகளும், துறை அதிகாரிகளுக்காக நடத்தும் முறைகள் வேலையும், மிகவும் குறிப்பிடத்தக்கவைகளாகும். வேறொரு வகையில் துறைகளின் நிர்வாக அதிகாரிகள், மாதாந்தரக் கூட்டங்களில் ஒன்றாகச் சேர்க்கப்படுகிறார்கள்.

ஹூவர் பொறுப்பாண்மைக் குழுக்களின் பலன்கள் : இந்த முன்னேற்றங்கள், அரசாங்கத்தின் நிர்வாகப்பிரிவை உண்டுபண்ணுவதற்காக, இரண்டு பொறுப்பாண்மைக் குழுக்களைப் பிரேரேபிக்க ஓர் ஆதாரத்தை அளித்தது. இவ்விரண்டு குழுக்களும், (1947-49, 1953-55) ஹூவர் பொறுப்பாண்மைக் குழுக்கள் என்று அழைக்கப்பட்டன. வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகம், ஜனாதிபதியின் தனிப்பட்ட ஆதரவோடு, மேம்பாட்டுக்கான புதிய இயக்கத்தைப் பயன்படுத்திக் கொண்டு, ஜனாதிபதியின் மேலாண்மைத் திட்டத்திற்கும், அவருடைய மேலாண்மையைப் பற்றிய அறிவுரைக் கமிட்டிக்காகவும் சிப்பந்தி வேலையைச் செய்தது.[15] ஜனாதிபதியின் மேலாண்மைத் திட்டத்திற்கு மூன்று நோக்கங்கள் உண்டு. முதலாவது, ஜனாதிபதியிலிருந்து ஏஜென்சித் தலைவர்கள் வரையிலும், ஏஜென்சித் தலைவர்களிடமிருந்து அவர்களுக்குக் கீழுள்ளவர்கள் வரையிலும் ஒரு தெளிவான அதிகார வரிசையை ஏற்படுத்துவது ஆகும். சாதாரணமாகக் கூறப்படும், 'நிர்வாகப் பொறுப்பும் பதில் சொல்லும் பொறுப்பும்' ஒரு புதிய கருத்தல்ல. ஆனால் இப்பொழுது அதைப் பற்றி ஏதோ நடக்கிறது. சீரமைப்புத் திட்டங்களினால் பல துறைகளின் தலைவர்களுக்கு, அவர்களின் கீழுள்ள பணிமனைகளின்மேல் முழு அதிகாரம் கொடுக்கப்பட்டது. மேனிலையில் ஒரு துணை-ஆதரவை அனுமதிப்பதன் மூலம் இந்தத் தலைவர்களின் நிலைகள் பலப்படுத்தப்படுகின்றன. குறிப்பாக, அவர்கள் ஆட்சித் துறையின் உதவிக் காரியதரிசியாகவோ, ஆட்சித் துறையின் நெறியாளராகவோ இருப்பவர்கள். இவர்கள் இருவரும் வாழ்க்கை நெறி அதிகாரிகளாகக் கருதப்பட்டார்கள்.

அரசாங்கத்தின் பொதுவான நடவடிக்கைகளை மேம்படுத்த வேறு வழிகள் வரையப்பட்டன. உதாரணமாக, நிதி மேலாண்மை, வேலை நிகழ்ச்சி முறைப்படுத்தல், வினைப்பாடு வரவு—செலவுத்

[15] President's Advisory Committee on Managements, 'Report to the President,' Washington: Government Printing Office, December 1952.

திட்டம் செய்தல் (Performance Budgeting), நிர்வாகத்துறை, பதிவேடு, உடைமை ஆட்சித்துறை, வேலையாள் தூண்டுதல்கள், மேற்பார்வை—இவைகளாகும். வேறொரு வகையைச் சேர்ந்த செய்கைகள், ஒவ்வொரு எஜென்சியையும், அதன் தனிப்பட்ட மேலாண்மைப் பழக்கங்களை மேம்படுத்துவதற்கு ஊக்கமளிக்க நாடியது.

இராச்சிய முன்னேற்றமும் நகராட்சி முன்னேற்றமும் : ஆரம்ப உட்பிரிவில் குறிப்பிட்டதுபோல ஒரே அளவான நடவடிக்கைகள் இராச்சிய மட்டத்திலும் தல மட்டத்திலும் நடைபெற்றன. இராச்சியச் சீரமைப்புகள் சாதாரணமாகக் கூட்டரசு அரசாங்கத்தின் அமைப்பு மாதிரியே செய்யப்பட்டன. இராச்சிய மட்டத்தில் அரசாங்கத்தின் நடவடிக்கைகள் பெருகப் பெருக, பலப்படுத்தப்பட்ட சிப்பந்தி வசதிகளுடன் ஓர் உறுதியான நிர்வாகியின் அவசியம் ஏற்பட்டது. இராச்சியங்களிடையே ஆட்சி மேலாண்மை, திட்டமிடும் சிப்பந்திகள், இவர்களைப் பயன் படுத்துதல் வழக்கமாகிவிட்டது. நியூ யார்க், பென்சில்வேனியா, கலிஃபோர்னியா இவைகள் சிறந்த உதாரணங்களாகும். நியூ யார்க் இராச்சியத்தில் பதினைந்து ஏஜென்சிகள், திட்டமிடும் அலகுகளை நிலைநிறுத்தின. அதே சமயத்தில் வரவு செலவுத்திட்டக் கோட்டத்தில் ஒரு மத்திய திட்டமிடும் அலகும் இருந்தது. இந்த ஏஜென்சிகளின் அலகுகள், நிறுவனப் பகுப்பாய்வுகள், நிகழ்ச்சிகள் திட்டமிடுதல், வேலை அளவிடுதல், அறிக்கைகளைக் கட்டுப்படுத்தல், நடவடிக்கைகளை ஆய்வுரை செய்தல், முன்றேற்றங்களை அறிவித்தல் முதலிய நடவடிக்கைகளைச் செய்து வந்தன. அதேபோல நியூ யார்க் இராச்சியம், ஆணையாளர் மட்டத்தின் நேர்கீழ், வரவு செலவுத் திட்டம், ஆட்சித்திட்டம், இப் பொறுப்புகளோடு ஆட்சி வேலை நிலைகளை ஏற்படுத்துவதன் மூலம், துறை மேலாண்மையைப் பலப்படுத்த முயலுகிறது. பென்ஸில்வேனியாவில், ஆட்சித் துறை அலுவலகத்தில் கவர்னரின்கீழ் ஒரு மேலாண்மை முறைகள் பணிமனையோடு, ஆட்சி மேலாண்மை அலகுகளும் இருக்கின்றன. கலிஃபோர்னியாவில், அதன் எல்லா அரசாங்க மட்டங்களிலும்—இராச்சியம், மாவட்டம், நகரம்—ஆட்சித் திட்டமிடும் அலகுகள் இருக்கின்றன. உதாரணமாக, கலிஃபோர்னியா நிதித்துறை, மேலாண்மைப் பகுப்பாய்வின் முக்கிய நுணுக்கங்களில், தனிச்சிறப்புப் பெற்றவர்களில் கணிசமானவர்களை வேலைக்கமர்த்தியிருக்கிறது. இவர்கள் வரவு செலவுத் திட்டச் சிப்பந்திகளோடு கவனமாக வேலை செய்கிறார்கள்.

1955ஆம் வருடம் மின்னிஸோட்டா இராச்சியம் ஆட்சி மேம்பாட்டுக்கு ஒரு புதிய நுணுக்கத்தைக் கொடுத்தது. 'மின்னிஸோட்டா சுய ஆராய்வு' என்று அழைக்கப்பட்ட தன் கையே

தனக்குதவி மேம்பாட்டுத் திட்டம் இராச்சிய வேலையாட்கள் எல்லோருடைய ஆதரவையும் பெற்றது. ஆட்சித்துறை ஆணையாளரின்கீழ், 500க்கும் மேற்பட்ட ஆட்சியாளர்களும், அரசாங்க வேலையாட்களும், சட்டமன்ற உறுப்பினர்களும், குடிமக்களும், 43 செயல் தொகுதிகளாக ஒன்று சேர்ந்து, சிக்கனத்திற்கும், திறமைக்கும், புதிய வாய்ப்புகளைக் கண்டுபிடிக்க மேற்கொண்டார்கள். சம்பளங்களை உள்ளடக்குவதற்குப் போதிய பணம் இல்லை என்று கண்டபொழுது, ஒரு புதிய சம்பளப்பட்டியலைப்பற்றி வேலையாள் பிரதிநிதிகளோடு பேச்சு வார்த்தைகள் நடந்தன. இப் பேச்சு வார்த்தைகளிலிருந்து வெளிவந்ததுதான் சுயஆராய்வுக் கருத்து ஆகும். தல ஆட்சி எல்லைகளுக்கு இராச்சியப் பணிகளின் வளர்ச்சியானது, சிறிய ஹூவர் பொறுப்பாண்மைக் குழு, மற்ற இராச்சிய நிறுவனம், இவைகளின் நடவடிக்கைகளுடைய ஒரு கிளை விளைவேயாகும். இந்தப் பணிகள், சாதாரணமாக, ஒரே திட்டப்படி அமைந்த நிதி நடைமுறைகளையும், தலஆள் தொகுதிப் பழக்கங்களில் மேம்பாட்டையும், பயிற்சித் திட்டங்கள் விரிவடைவதையும், தொழில் நுட்ப அறிவுரையும் உதவியும் அளிப்பதையும் குறிக்கோளாகக் கொண்டிருக்கின்றன. உதாரணமாக, நியூஜெர்ஸியில் தல அரசாங்கத்தின் ஒருதுறை, தல அதிகாரிகளுக்கு அறிவுரைகளையும் அறிவுறுத்தல்களையும் வழங்குகிறது. கலிஃபோர்னியா, மின்னிஸோட்டா, ரோட்ஐலண்ட், டென்னசி, விஸ்கான்ஸின், இவைகள், தல விருப்பத்தின் பேரில் தலஆட்சி எல்லையில் சிவில் பணி நடவடிக்கைகளைச் செலவில்லாமல் நிறைவேற்றுகின்றன. இராச்சியங்கள், நடவடிக்கைக் கையேடுகளைத் தயாரித்தல், ஆட்சி ஆராய்வுகளையும் அளவை ஆய்வுகளையும் நடத்துதல், சீரமைப்புப் பற்றி ஆலோசனை கூறுதல், தகவல்களைப் பரிமாறிக் கொள்ளுதல் போன்ற வேறுவிதமான உதவிகளையும் வழங்குகிறது.

தல அரசாங்கத்தின் மேம்பாடு, இராச்சியச் செய்கைக்குப் பின்னிலை இடத்தைப் பெற்றுவிட்டது என்று பொருளாகாது. பொதுவாக, அதிக முன்னேற்றமடைந்த நகரங்கள், ஆட்சியைப் புதுமைப்படுத்துவதில் அதிக முன்னணியில் நிற்கின்றன. உதாரணமாக, நியூ யார்க் நகரம், ஆட்சித் திட்டமிடுதலை, அதன் துறைகளிலும், அதன் மத்திய வரவு செலவுத்திட்ட அலுவலகத்திலும் வெற்றிகரமாகப் பயன்படுத்தியிருக்கிறது. கன்ஸாஸ் நகரமும் மிஸூரியும், இதற்காக ஒரு சிப்பந்தித் தொகுதியை வைத்திருப்பதோடு மாத்திரமல்லாமல், பட்டப்படிப்பு மாணவர்களுக்குப் பொதுத் துறை ஆட்சியில் களவேலை அனுபவத்தையும் அளித்திருக்கின்றன. ஃபோனிக்ஸ், அரிசோனு என்ற இரு நகரங்களும், நகராட்சி ஆட்சித் துறையை மேம்படுத்துவதில், மேனிலை அதிகாரிகளுக்கு உதவிசெய்ய

ஓர் ஆட்சி ஆராய்ச்சியாளரை ஏற்படுத்துவது நன்மையைப் பயக்கும் என்று கண்டன. ரிச்மாண்ட், விர்ஜீனியா, சாண்டியாகோ நகரங்களும், கலிஃபோர்னியாவும், ஆட்சி மேம்பாட்டுக்குச் சிப்பந்தித் தொகுதிகளைக் கொண்டிருக்கின்றன. இராச்சிய நகராட்சிச் சங்கங்கள், பல்கலைக் கழகப் பொதுத்துறை ஆட்சிப் பள்ளிகள், தல அரசாங்க நிலையங்கள், இவை போன்ற குழுக்களின் தூண்டுதலினால், நகராட்சிப் பயிற்சி அதிக முன்னேற்றத்தை அடைந்திருக்கிறது. மிச்சிகன், கலிஃபோர்னியா, நியூ யார்க் இவைகள் தல ஆள் தொகுதி அதிகாரிகளுக்காகத் திட்டங்களை வழங்குகின்றன. லூஸியானா, கனெக்டிகட், ஃப்ளாரிடா இவைகள் நகராட்சி நிதி அதிகாரிகளுக்காகக் குறுகியகால கல்வித் திட்டங்களை அளிக்கின்றன. நகர-மாவட்ட இணைப்பைப் பெற்ற மாவட்டங்களைத் தவிர மற்ற மாவட்டங்களைப்பற்றி அதிகம் கூறுவதற்கில்லை. இந்த இணைப்பைப் பெற்ற மாவட்டங்களில், ஒரு பலம் பொருந்திய நிர்வாகியை ஏற்படுத்தும் ஓர் உரிமைப் பத்திரத்தை (Ccunty Charter) மேற்கொள்ளமுடியும்.

சர்வதேச முன்னேற்றங்கள் : அமெரிக்காவில் இது நடந்து கொண்டிருக்கும்பொழுது, வெளி நாடுகளிலும் அதேமாதிரி சலசலப்புகள் இருந்தன. ஐக்கிய நாடுகள் சங்கமும், அதோடு தொடர்புடைய சர்வதேச நிறுவனங்களும், கல்வி சார்ந்த பரிமாற்றத்தையும், பொதுவான ஆட்சிப் பிரச்சினைகளைப் பரிசீலனை செய்வதையும் ஊக்கப்படுத்தின. தொழில் நுட்ப ஒத்துழைப்புத் திட்டங்கள், அரசாங்க நிறுவனத்தையும் மேலாண்மையையும் மேம்படுத்தும் ஒழுங்கான முறைகளை உலக முழுவதும் பரவும்படித் தூண்டியது. ஐரோப்பாவில் அறிவுக்குப் பொருத்தமாகத் 'திட்டமிடுதல்' என்றும், லேட்டின் அமெரிக்காவில் 'திட்டம் வகுத்தல்' என்றும் அழைக்கப்பட்டாலும், நடவடிக்கைகளில் பல அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் நடவடிக்கைகளுக்குச் சமமாயிருக்கின்றன. ஆட்சித் திட்டஞ்செய்யும் வசதிகள், பள்ளிகள், நிலையங்கள், சங்கங்கள், பத்திரிகைகள், பயிற்சித் திட்டங்கள் இவைகளின் வளர்ச்சி எப்பொழுதும் அதிகரித்துக் கொண்டேயிருக்கிறது. பிரிட்டனின் நிதித் துறையிலுள்ள ஒழுங்கமைப்பும் செயல்முறை வழிகளும் என்ற கோட்டம் (The Division of Organisation and Methods), அமெரிக்க வரவு செலவுத்திட்டப் பணிமனையின் ஆட்சி மேலாண்மைக் கோட்ட அமைப்புக்கு இணையாக இருந்தது. 'ஒழுங்கமைப்புச் செயல்முறை வழிகள்' கருத்து (G & M. Concept) வேரூன்றி, இந்தப் பட்டப்பெயரோடு பல நாடுகளில் அலகுகளை இப்பொழுது பார்க்கலாம். இந்தியாவில் 'ஒழுங்கமைப்புச் செயல்முறை வழிகள்' அலுவலகம், மந்திரி சபைச் செயலகத்தோடு

சேர்க்கப்பட்டிருக்கிறது. இந்தத் துறையில் பிரஸீல், அதன் ஆட்சித் துறையின் அரசினர் பணியுடன் ஒரு முன்னோடியாக வெகுகாலம் இருந்துகொண்டிருக்கிறது.

தேசிய அரசாங்கங்களில், நிறுவனத்திலும் மேலாண்மையிலு முள்ள மேம்பாடானது, பிரஸ்ஸல்ஸ் என்ற இடத்திலிருக்கின்ற ஆட்சிப் பணிகள் சர்வதேச நிலையத்து (International Institute of Administrative Services) நடவடிக்கைகளின் விளைவேயாகும். மூன்று வருடத்திற்கொருமுறை நடக்கும் அதன் பேரவைக் கூட்டங் களும், வருடந்தோறும் நடைபெறும் வட்டமேஜை மாநாடுகளும், ஆட்சி நிறுவனம், பழக்கம் இவைகளின் பல பண்புக் கூறுகளைப் பற்றி ஆராயும். அறுபத்தி மூன்று நாடுகளோடு அலுவல் முறையில் தொடர்பு இருப்பதால், ஆட்சிப் பணிகள் சர்வதேச சங்கம், ஆட்சி விஷயங்களில் சர்வதேசப் பரிமாற்றத்துக்கும், ஆவணச் சான்றுக்கும் ஒரு முக்கிய நிலையமாக இருக்கிறது. ஆண்டில் நான்கு முறை வெளி வருகிற அதன் பத்திரிகையாகிய ‘ஆட்சி நூல்களின் சர்வதேச ஆய்வுரை ’யானது (International Review of Administrative Sciences) உலக முழுமைக்கும் ஆட்சித்துறை முன்னேற்றங் களுக்கு ஒரு வழிகாட்டியாக இருக்கிறது. 1947ஆம் வருடம் நிறுவப் பட்ட அதன் ஆட்சிப் பழக்கங்கள் குழு, மேம்படுத்தப்பட்ட முறை களைப் பரிமாறிக் கொள்வதற்கும் ஊக்குவிப்பதற்கும் ஒரு மார்க்கமாக இருக்கிறது. ஐக்கிய நாடுகள் சங்கத்தின் பண உதவியோடு, ஆட்சிப் பணிகள் சர்வதேச சங்கம் அநேகச் செய்தி வெளியீடுகளைத் தயாரித்தது. அவைகளில் மேலாண்மை வேலையை நடத்துவதற்கு வழிகாட்டிப் புத்தகங்களும் உண்டு.[16] ஆட்சிப் பணிகள் சர்வதேச சங்கத்தின் தேசிய உட்பிரிவுகள், அரசினர் அதிகாரிகளையும் பல்கலைக் கழகப் பிரதிநிதிகளையும், பொதுத்துறை ஆட்சியின் புதிய பண்புக் கூறுகளுக்கு இணையாக இருக்க அனுமதிக்கின்றன. அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில், பொதுத்துறை ஆட்சிக்கான அமெரிக்கச் சங்கத்தின் சர்வதேச உட்பிரிவு, தேசிய உட்பிரிவாக இயங்குகிறது. பொதுத்துறை ஆட்சிக்கான அமெரிக்கச் சங்கம், நேர்நிலையல்லாத ஆட்சித் துறையில் ஒரு தனிப்பட்ட கமிட்டியை நியமித்தது. இண்டியானா, ஏல் போன்ற பல்கலைக் கழகங்கள், ஒப்புமை செய்கிற

[16] Titles include: Issues and Problems in the Administrative Organisation of National Governments, by Arnold Miles and Alan L. Dean; Central O and M Offices by Arnold Miles; ‘Improvement of Organisation and Management in Public Administration’ by Thomas D. Kingdom; Handbook of Organisation and Methods Techniques by Hugh O. Dovery; Presenting O and M Recommendations by K. S. Jefferies; Administrative Manuals, by K. E. Grainger; National Organisation for the Conduct of Economic Development Programmes, by Donald C. Stone and Others; These and other bulletins as well as the “International Review of Administrative Science” can be obtained from the International Institute of Administrative Sciences, 205 rue Belliard, Brussels, Belguim.

ஆராய்வுத் திட்டங்களை மேற்கொண்டு நடத்துகின்றன. பிட்ஸ்பர்க் பல்கலைக் கழகத்தில், பொது, சர்வதேச விவகாரங்களின் பட்டப் படிப்புப் பள்ளி, அதனுடைய பாடத் திட்டத்தைச் சீர்திருத்த மாற்று அடிப்படையில் உருவாக்கியிருக்கிறது. இதில் ஒப்புமை செய்கிற பகுப்பாய்வுகளுக்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட்டிருக்கிறது.

பல நாடுகளில் பொருளாதாரச் சமூக நோக்கங்களை அடைவதற்கு வலுவற்ற பொதுத்துறை ஆட்சி ஒரு முக்கியத் தடையாக, இருந்ததால், அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளிலும் ஐக்கிய நாடுகள் சங்கத்திலும், பொதுத்துறை ஆட்சியில் நுட்பமான ஒத்துழைப்பு, ஒரு முக்கிய அம்சமாகிவிட்டது. அநேகமாக ஐம்பது நாடுகளில் அமெரிக்க அயல்நாட்டு அலுவல் துறை அறிவுரையாளர்கள் நியமிக்கப்பட்டார்கள். சுமார் ஐம்பது நாடுகளிலிருந்து 700-க்கும் மேற்பட்ட அரசாங்க அதிகாரிகள், பொதுத்துறை ஆட்சியில் பயிற்சி அளிப்பதற்காக ஒவ்வொரு வருடமும் அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளுக்குக் கொண்டுவரப்பட்டார்கள். சர்வதேசக் கூட்டுறவு ஆட்சித்துறையின் பொதுத்துறை ஆட்சிக் கோட்டம், பதினேழு அமெரிக்கப் பல்கலைக் கழகங்கள் வேலைசெய்ய ஏற்பாடுகள் செய்திருக்கிறது. பல்கலைக் கழகங்கள் இந்த ஏற்பாடுகள் மூலமாக, கற்பதிலும் ஆராய்ச்சி செய்வதிலும் தல நிலையங்களைப் பலப்படுத்த, வெளி நாட்டுப் பல்கலைக் கழகங்களோடு நேரிடையாகக் கூட்டுச் சேர்ந்து வேலை செய்கிறது. ஐக்கிய நாடுகள் சங்கத்தின் தொழில் நுட்ப உதவித் திட்டம், ஒத்துழைக்கும் நாடுகளுக்காகக் கைதேர்ந்த அறிவுரையாளர்களையும், அமெரிக்காவிலும் வெளி நாட்டிலும் பயிற்சியையும் அளித்தது. பயிற்சி ஏற்பாடுகளில், பிரஸீல் என்ற இடத்தில் பொதுத்துறை ஆட்சிக்காக ஒரு பள்ளியும், மத்திய அமெரிக்கக் குடியரசுகளுக்கு ஒரு முற்போக்கான பொதுத்துறை ஆட்சிப் பள்ளியும், எகிப்தில் ஒரு பொதுத்துறை ஆட்சி நிலையமும், பர்மாவில் ஒரு மேலாண்மை ஆட்சித்துறை நிலையமும் இடம் பெற்றிருந்தன.[17] அமெரிக்கக் கண்டத் துப்புரவுச் செயலகம், உலக சுகாதார நிறுவனம், ஐரோப்பிய உற்பத்தி சக்தி ஏஜென்சி, ஐக்கிய நாடுகள் சங்கத்தின் கல்வி விஞ்ஞானக் கலாச்சார ஸ்தாபனம், இவை போன்ற நிறுவனங்கள் ஒப்பிடக்கூடிய ஏற்பாடுகளை நடத்திக் கொண்டிருந்தன. 1956ஆம் வருடம் ஐக்கிய நாட்டுக் கல்வி விஞ்ஞானக் கலாச்சார ஸ்தாபனம், சர்வதேச ஆட்சி நூல்கள் நிலையத்திடம், உலக முழுவதும் ஆட்சி நூலைக் கற்பிப்பதற்கான ஒரு தனி நூலைத் தயாரிக்கும் பொறுப்பை ஒப்படைத்தது.

[17] இந்தப் பயிற்சி ஏற்பாடுகளின் ஆய்வுரைக்கு: "Training in Public Administration"—United Nations Technical Assistance Administration, New York 1958.

ஃபோர்டு நிதி ஏற்பாட்டுத் திட்ட ஸ்தாபனத்தின் வெளிநாட்டுத் திட்டம் வேருெரு சிறந்த முயற்சியை விளங்கச் செய்கிறது. இத்தாலி பொலோனுப் பல்கலைக் கழகத்தில் பொதுத்துறை ஆட்சித் திட்டம், இந்தியாவில் சமுதாய வளர்ச்சித் திட்டம், இவைகள் போன்ற தனிப்பட்ட திட்டங்களுக்கு ஃபோர்டு ஸ்தாபனம் பண உதவியளித்திருக்கிறது. மண்டலத்தில் தங்கும் பிரதிநிதிகளைப் பயன்படுத்துதல் மூலம், ஆட்சிப் பிரச்சினைகளுக்கு ஆக்கச் சார்பான வழிகளைத் தூண்டுவதற்கு இந்த ஸ்தாபனத்தால் முடிகிறது 1958ஆம் வருடம் பதினெேன்று தூரக்கிழக்கு நாடுகளின் பிரதிநிதிகள் பிலிப்பைன்ஸ் நாட்டில் மண்டல மாநாட்டில்கூடிப் பொதுத்துறை ஆட்சியைப்பற்றி விவாதித்தார்கள். அதிலும் முக்கியமாகப் பொருளாதாரத் திட்டத்தின் ஆட்சித்துறையைப் பற்றிச் சர்ச்சை செய்தார்கள். மாநாட்டில் பங்கு கொண்டவர்கள் பொதுத்துறை ஆட்சிக்காகக் கிழக்கு மண்டல நிறுவனத்தை உருவாக்கினுர்கள். அதில் ஆராய்ச்சி, ஆவணச் சான்று, பரப்புதல் இவைகளுக்காக ஒரு பணியாளர் தொகுதியை வியட்நாம் நாட்டில் ஏற்படுத்தியது. இந்த நிறுவனத்தின் பயிற்சிப் பணி இந்தியாவில் நிறுவப்பட்டது.

3. ஆட்சி மேம்பாட்டிற்காக நிறுவனம்

பொதுப்படையான முயற்சி: ஒரு சிலர், தங்களையே அர்ப்பணஞ்செய்த சிப்பந்தி உதவியாளர்களின் வேலை மாத்திரமல்லாமல், ஆள்தொகுதியின் ஒன்றுசேர்ந்த முயற்சிகளே வெற்றியை அளிக்கும் என்பது பரிவுச் சான்றிலிருந்து நாம் அறிந்து கொள்ளவேண்டிய பாடமாகும். அதாவது, :ஜனுதிபதி, கவர்னர், நகர மேலாண்மையாளர் அல்லது துறைத்தலைவர் இவர்களில் யார் மேநிலை நிர்வாகியாக இருந்தாலும், அவரிடமிருந்தும் கீழ்நிலையிலுள்ள எல்லா ஏறுபடி அணிகளிலிருந்தும் சுறுசுறுப்பான உதவி வெற்றிக்கு மிகவும் அவசியமாகும். உதட்டளவிலான பணி மாத்திரம் போதாது. நிறுவனத்தின் எல்லா மட்டத்திலும் உள்ள ஒவ்வொரு வேலையாளுக்கும், அவருடைய தலைவர் உண்மையாகவே வேலையைச் சிறந்த முறையில் நடத்தி முடிக்க ஆர்வமுடையவராயிருக்கிருர் என்பது தெளிவாயிருக்க வேண்டும்.

எனவே, ஆட்சி மேம்பாட்டுக் கொள்கை, அரசாங்க அமைப்பில் எல்லா இடத்திலும் உறுதியையும் திறமையையும் அறிவுறுத்தக்கூடிய ஒரு நிறுவன மாதிரியை உரிமையுடன் கோருகிறது. ஒரு நிறுவன மாதிரி என்பது, மேநிலையில் கொள்கையை அறிவித்தல், ஒவ்வொரு மேற்பார்வை மட்டத்தில் முழுமையும் தெளிவானதுமான பொறுப்பும், பதில் சொல்லும் பொறுப்பும் அளித்தல் எல்லா நிறுவன அலகுகளிலும் தகுதியுடைய மேலாண்மைச் சிப்பந்திகளை நியமித்தளித்தல் என்று அர்த்தமாகிறது.

மாற்று வழிகள்: தலைமை நிர்வாகியோ அல்லது துறை, பணிமனை அல்லது கோட்டம் இவற்றின் தலைவர்களோ ஆட்சி மேம்பாட்டுப் பணியைப் பல கோணங்களிலிருந்து அணுகுவார்கள். அது எந்தக் கோணமாக இருந்தாலும், இந்தப் பணி முக்கியமாக என்ன செய்யப்படுகிறது, யார் செய்கிறார்கள், எப்படிச் செய்யப்படுகிறது என்று மூன்று பிரிவாகப் பிரிக்கப்பட்டுக் கவனிக்கப்படவேண்டும். ஐயமற, அரசாங்க நிர்வாகியால் நேரிடையாக இந்த வேலையின் ஒரு சிறிய பகுதியையே பார்க்கமுடிகிறது. பலன்களை அடையவேண்டுமென்றால் அவர் தனக்குப் பலவிதமான உதவிக் கருவிகளை ஏற்படுத்திப் பல்வேறு முறைகளைப் பயன்படுத்த வேண்டும். கீழுள்ள செயல்படுத்தும் அதிகாரிகளுக்கு மேம்பாட்டிற்கான பொறுப்பை ஒப்படைப்பது இதற்கு முதற்படியாகும். ஆனால், அவருக்கும், திட்டம், நிறுவனம், நடைமுறை இவைகளின் முக்கியப் பிரச்சினைகளைப் பகுப்பாய்வு செய்து வரிசைப்படுத்துவதற்கு ஒரு 'பொதுச் சிப்பந்தித் தொகுதி' தேவைப்படுகிறது. இந்தச் சிப்பந்தித் தொகுதி, திட்டமிடுதல், வரவு செலவுத் திட்டமிடுதல், மேலாண்மை, ஆள்தொகுதி இவைகளின் அதிகாரிகளைக் கொண்டதாயிருக்கும். மேலும், அவர் சிக்கல் நிறைந்த நுண்ணிய ஆட்சிப் பிரச்சினைகளில் பணியாற்ற வெளியிலிருந்து அறிவுரையாளர்களை நியமிக்கலாம். சில சமயங்களில், ஒரு குறிப்பிட்ட பிரச்சினைக்கு யோசனைகள் தோன்றுவதற்காக, கீழ்நிலை அலுவலர்கள் அல்லது சிப்பந்தி அலுவலர்களுடைய கமிட்டிகளை நியமிப்பது அவருக்குப் பயனுடையதாயிருக்கும். சிப்பந்திக் கூட்டங்கள் ஆட்சிப் பிரச்சினைகளைச் சர்ச்சைக்காகக் கொண்டு வரலாம்.

இவைகளில் எந்த ஒரு மாற்று வழியும் ஆட்சியாளரின் தேர்வுரிமையைக் கட்டுப்படுத்தாது. ஒவ்வொன்றும் மற்றவைகளுடைய குறைகளை இல்லாமல் செய்கிறது. முழு வேலையில் ஒவ்வொன்றையும் பரிசீலனை செய்வது அவசியமாகும். விரிவான சூழ்நிலையில் ஒவ்வொன்றும் ஒரு பங்கைப் பூர்த்தி செய்கிறது.

ஆட்சியாளரின் தனிமுறை நடவடிக்கை: ஒருநாள் வேலையின் நடைமுறையில், கைதேர்ந்த ஆட்சியாளருக்கு, எதிர்காலத் தொந்தரவுகளைத் தடுப்பதற்கோ, இப்போதிருக்கும் இக்கட்டுகளை இல்லாமல் செய்வதற்கோ பல வாய்ப்புகள் இருக்கின்றன. ஆனால், அவருடைய சிப்பந்தி அலுவலர்களிடமிருந்தும், செயல்படுத்தும் அலுவலர்களிடமிருந்தும், அவருக்கு வரும் நிலையான தகவலும், யோசனைகளும் மிக முக்கியமாகும். இந்தக் கீழ்நிலை அலுவலர்களின் ஆக்கச் சார்பான செய்கைக்குச் சாதகமான ஒரு சூழ்நிலையை ஏற்படுத்துவது ஆட்சியாளரின் வேலையாகும்.

பொதுவாக, அங்கீகாரத்திற்காக அவரிடம் வரும் மாற்றங்களுக்கு ஆழ்ந்தாராய்ந்த இசைவையளிப்பது ஆட்சியாளரின் தலையான துணையுதவியாகும்.[18]

பெரிய நிறுவனங்களில், நிர்வாகியின் மேம்பாட்டிற்கான நடவடிக்கைகள், நிறுவன மாதிரிகளாகவும் ஆட்சி ஏற்பாடாகவும் வெளிக்காட்டப்படும். உதாரணமாக, 1954ஆம் வருடம் நிதித் துறை, 'மேலாண்மை மேம்பாட்டு ஸ்தாபன ஏற்பாடு' என்ற ஒரு சிறு புத்தகத்தைத் தயாரித்தது. இதை அதன் செயலாளர், மேற்பார்வைச் சிப்பந்திகளிடம் விரிவாகப் பரவச் செய்தார். இந்தப் புத்தகம், நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு, செய்வதற்கும், மேலாண்மையை மேம்படுத்துவதற்கும் உபயோகப்படுத்தக்கூடிய நிறுவனத்தையும் முறைகளையும் விரிவாக விளக்கி, பணிமனைத் தலைவர்களிடம் தலைமையை அளிக்கும் பொறுப்பையும் கொடுத்திருக்கிறது. ஒவ்வொரு பணிமனைத் தலைவரும், நிகழ்ச்சியைத் திட்டமிடுதல், ஒன்றித்தல், ஆய்வுரை செய்தல் போன்ற அவருடைய பொறுப்புகளைச் செயல்படுத்துவதற்கு உதவிசெய்ய ஒரு நபரை நியமிக்க வேண்டும் என்றும் அப் புத்தகம் கூறியது. மேலும், அவ்வப் பொழுதுள்ள பரிசோதனை, உட்புறத் தணிக்கை இவைகளையும், ஆட்சி ஆராய்வுகள், மேலாண்மை மேம்பாட்டு ஏற்பாடுகள், நடைமுறைப் பகுப்பாய்வு, வேலை அளவிடுதல், அச்சிடும் கட்டுப்பாடுகள், இவை போன்ற மேற்பார்வைச் சிப்பந்திகள் உபயோகப்படுத்தும் பல்வேறு கருவிகளையும் அச் சிறு புத்தகம் விரிவாக விளக்குகிறது. இந்த விளக்கங்கள், மேலாண்மை மேம்பாட்டிற்கு இன்று உபயோகப் படுத்தக்கூடிய கருவிகளின் விரிவான வட்டத்தைச் சுட்டிக் காட்டு கின்றன.

ஆட்சிப் பொதுச் சிப்பந்தித் தொகுதியின் பங்கு: நிறுவனம், நடைமுறை இவைகளின் சிக்கலான பிரச்சினைகளைப் பகுப்பாய்வு செய்வதிலும், அவைகளில் தீர்வுகளை வளரச் செய்வதிலும், பொதுச் சிப்பந்தி அலுவலர்கள் அல்லது அலகுகள் எல்லாப் பொறுப்பையும் தாங்குகிறது. இது தவிர்க்க முடியாததாகும். ஓர் உதாரணமாக, பொருளாதாரக் கூட்டுறவு ஆட்சித் துறை[19]க்காக பொதுச் சிப்பந்தி நிறுவனம் நிறுவுகையில், ஓர் ஆட்சித்துறை நெறியாளரின் ஒன்றித்த தலைமையின்கீழ் நான்கு கோட்டங்கள் ஏற்படுத்தப்பட்டன.

[18] For a fuller discussion, see Stone, Donald C. "Notes on the Governmental Executive : His Role and His Methods." Public Administrative Review, 1945, Vol. 5, P 210. This Paper is also available in "New Horizons in Public Administration, University, Ala : University of Alabama Press, 1945.

[19] பரஸ்பரப் பாதுகாப்பு ஏஜென்சி, இதன் நேர் வாரிசாகும்.

ஒழுங்குபடுத்தல், திட்டமிடுதல் கோட்டம், வரவு செலவுத் திட்டக் கோட்டம், ஆள்தொகுதிக் கோட்டம், ஆட்சிப் பணிகள் கோட்டம் இவைகள் அந்த நான்கு கோட்டங்களாகும். ஏஜென்சியின் ஆட்சியாளரோடும், துணை ஆட்சியாளரோடும், செயல்படுத்தும் அலகுகளின் தலைவர்களோடும் நெருங்கிய தொடர்புகளை ஏற்படுத்துவதே ஆட்சித்துறை நெறியாளரின் தலையாய பணியாகும். 'ஆட்சிப் பொதுச் சிப்பந்திகள் தொகுதி' என்ற சொற்றொடர் இங்கு ஏஜென்சி நிர்வாகியோடு அவருடைய மேலாண்மைப் பிரச்சினைகளைப் பகிர்ந்து கொள்ளும் சிப்பந்தி அலுவலர்களையோ அலகுகளையோ குறிக்கிறது. மேலும், இது நிறுவனத்தின் தலைவராக ஏஜென்சி நிர்வாகி தீர்மானிக்கவேண்டிய விஷயங்களைச் சமாளிக்கிறது. இந்தப் பொதுச் சிப்பந்தி அலகுகளுக்கு, ஆட்சியாளரின் திட்டமிடுதல், பகுப்பாய்வு செய்தல், ஒன்றித்தல் இப்பணிகளைச் செய்யும் கைகளாக, ஏஜென்சியின் உள்ஏற்பாடுகளின் மேம்பாடு கொண்டு வருவதில், முக்கியப் பங்கிருக்கிறது.

உதாரணமாக, வரவு செலவுத்திட்ட அலுவலகம், செயல்படுத்தும் பணிமனைகளோடோ, கோட்டங்களோடோ வேலைத் திட்டங்களை முறைப்படுத்தும் பிரச்சினைகளில் இரண்டு பொதுவான வகைகளோடு தொடர்புடையதாகவிருக்கிறது: முதலாவது, திட்டமிட்ட நடவடிக்கைகளின் தன்மையும் அளவும்; இரண்டாவது, இந்தத் திட்டத்தைச் செயல்படுத்துவதற்கான முறைகள். வரவு செலவுத் திட்டச் சிப்பந்திகள் ஆட்சி விஷயங்களைப்பற்றி நன்றாக அறிந்திருந்தால், மேலாண்மையின் பொதுவான நிலையை உயர்த்துவதற்கு இயலும். வரவு செலவுத் திட்டம் தயாரிப்பதற்கும் ஆட்சித் திட்டம் செய்வதற்குமிடையே இந்தத் தொடர்பு இருப்பதால், இந்த இரண்டும் அடிக்கடி ஒரே தலைவரின்கீழ் இணைக்கப்பட்டிருக்கும். ஆட்சித்துறையை மேம்படுத்துவதில் ஆள்தொகுதியும் ஒரு சக்தி வாய்ந்த துணைக்கூறாக இருக்கக்கூடும். தகுதிவாய்ந்த ஆள்தொகுதியால் நிறுவனத்தை நிரப்புவது முதல் காரியமாகும். ஆனால், அதிகாரிகளோடும் வேலையாட்களோடுமான நாள் முறையான தொடர்புகளில் நிறுவனச் சார்பான செயல்படுத்தும் இக்கட்டுக்களை வெளிப்படுத்த, ஆள்தொகுதி அலுவலகத்திற்கிருக்கும் வாய்ப்பும் முக்கியமாகும்.

ஆட்சி மேலாண்மை அலுவலகங்கள்: நிறுவனம், முறை இவைகளின் கெடுதல்களைக் கண்டுபிடிப்பதற்கும், தீர்வு காண்பதற்கும் ஓர் ஆட்சி மேலாண்மை அலுவலகமானது, முன்னால் விவாதிக்கப்பட்ட பொதுச் சிப்பந்தித் தொகுதியின் அடிப்படையான பிரிவாகும். இம்மாதிரி அலகுகள் அரசாங்கத்தின் எல்லா மட்டங்களிலும்—கூட்டரசு, இராச்சியம், தலம்—காணப்படுகிறது. மிகப்

பெரிய ஆட்சி எல்லைகளில், அரசாங்க முழுதும் இருக்கிற பிரச்சினை களுக்கு அல்லது வேறுவகைப் பிரச்சினைகளில் முக்கியமானவற்றிற்கு ஒரு மத்திய மேலாண்மையை ஏற்படுத்திக் கொள்வது சாதாரண மாகும். இந்த வேறுவகைப் பிரச்சினைகள், இரண்டு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட ஏஜென்சிகளின் ஏற்பாடுகளையும் நடைமுறை களையும் சம்பந்தப்படுத்தப்பட்டனவாகவும் இருக்கலாம். மிகப் பெரிய ஆட்சி எல்லைகளில் மத்திய அலகுகள், துறைகளுக்குள் மேலாண்மை யாளர் மேம்பாட்டிற்கும் தூண்டுகோல்களாக இருக்கும். ஆனால், அவைகள் விபரமான ஆட்சிப் பகுப்பாய்வைத் துறைகளிடத்திலேயே விட்டுவிடுகின்றன. அம்மாதிரி ஒரு மத்திய உறுப்பாகிய நியூயார்க் இராச்சியத்தின் வரவு செலவுத்திட்டக் கோட்டம் கொள்கைகளையும், திட்டங்களையும், நிறுவனங்களையும், நடவடிக்கைகளையும், அவை களின் தகுதி, திறமை, செலவு, நிறைவேற்றிய செயல்கள் இவை களின் அடிப்படையில் மதிப்பீடு செய்யக் கோருகிறது. இந்தக் கோட்டம், நடைமுறைக் கையேடுகளை எழுதவோ, வேலையை எளிதாக்கவோ, சிவப்பு நாடா முறையைக் குறைக்கவோ இல்லை. இது துறைகளுக்குள்ளேயுள்ள ஆட்சித் திட்டம் செய்பவர்களின் வேலையாகும்.

துறைகளுக்குள் ஒருவகைப் பகுதி 'நிகழ்ச்சி முறை வகையில் அணுகுதலை' அறிவுறுத்துகிறது. இந்தப் பகுதி குறிக்கோள் களையும் நோக்கங்களையும் முறைப்படுத்துவதிலும், நடவடிக்கைகளின் குறிப்புக்கள், முன்னேற்ற அறிவிப்பு அமைப்புக்கள் இவை போன்ற வைகளைத் தயாரிப்பதிலும் உதவி செய்வதன்மூலம் இந்த அணுகுதலை அறிவுறுத்துகிறது. நிகழ்ச்சி முறை வகை அணுகுதலின் உதாரணங் களை வனப்பணியிலும், (Forest Service) மண்வளப் பாதுகாப்புப் பணியிலும் பார்க்கலாம். இப் பணிகளில் ஆட்சித் திட்டமிடுதல் நிகழ்ச்சி முறை நடவடிக்கைகளோடு சேர்த்து நெருக்கிப் பிணைக்கப் பட்டிருக்கிறது. வேறொரு அணுகுதலை நேரிடை இயக்குகிற அணுகுதல் என்று அழைக்கலாம். இது, வேலை எளிதாக்கல், முறைத் திட்டமிடுதல், மேலாண்மைப் பதிவு செய்தல், கடிதப் போக்கு வரத்துக் கட்டுப்பாடு செய்தல், இயந்திர மயமாக்கும் ஆராய்ச்சிகள் இவைகள் மூலம் மேம்பாட்டை அறிவுறுத்தியது. அதன் நோக்கம் நடவடிக்கைகள் தடை ஏற்படாமல் நிறைவேறுவதும், காலத்தையும் பணத்தையும் மிச்சப்படுத்துவதும் ஆகும்.

முதியோர், உயிர் பிழைத்தோர் ஈட்டுறுதிப் பணிமனை போன்ற பெரிய அளவு காகிதத்தால் காரியங்களைச் செய்யும் ஏஜென்சிகள், வேலைத்திட்டமிடுதலுக்கு முக்கியத்துவம் அளித்திருக்கின்றன. பாதுகாப்புத் துறைக்குள், செயல் ஒழுங்குபடுத்தும் கருத்தின் (Controllership concept) கீழ் ஆட்சித் திட்டமிடும் நடவடிக்கைகளை

நிதிச் செய்ம்முறையோடு தொடர்புபடுத்துவதற்கு முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட்டது. படைத்துறையின் கணக்குத் தணிக்கையாளரின் வழிகாட்டும் குறிப்பிலிருந்து பின்னுல் எடுத்தெழுதப்பட்ட பகுதி இதைத் தெளிவுபடுத்துகிறது.

"கணக்குத் தணிக்கையாளர், படைத்தலேவரின் பொதுச் சிப்பந்தித் தொகுதியில் ஓர் உறுப்பினராவார். அப்படி ஒரு பொதுச் சிப்பந்தித் தொகுதி இல்லேயெனில், அவர் படைத் தலேவரின் தலேயான உதவியாளர்களில் ஒருவராவார். இவர், படைத் தலேவருக்கு நிதிமேலாண்மையை நடத்துவதற்கும், முன்னேற்றத்தையும் புள்ளி விபரத்தையும் அறிவிப்பதற்கும், பகுப்பாய்வு செய்வதற்கும், பொறியியல் நடவடிக்கைகளே மேலாண்மை செய்வதற்கும் உதவியாக விருக்கிருர். உண்மை யாக, அவருடைய பரந்த நோக்கம், மற்றச் சிப்பந்தி உறுப்பினர் களுக்குச் சிறந்த மேலாண்மையின் கொள்கைகளேயும், நுணுக் கங்களேயும் கற்பிப்பதே யாகும். இவைகளேக் கற்பிப்பதன் நோக்கம் நிறுவப்படும் பகுதிகளின் தனிப்பட்ட பிரச்சினே களோடு மித மிஞ்சிய வகையில் தாம் சம்பந்தப்படாம லிருப்ப தற்கே யாகும்.

இம்மாதிரி நிறுவனத்தின் மேலாண்மை மேம்பாட்டோடு சம்பந்தப்பட்ட பகுதிகள், நிதி சம்பந்தமானதும் தடை செய்யும் கருவியாகவும் கருதப்படும் ஓர் அலுவலகத்தோடு சேர்க்கப்பட் டிருந்தால், அவைகள் பிரதிகூலமான நிலேயிலிருக்கக் காணலாம். ஆட்சி மேலாண்மைக் கடமை ஒரு நிதித்துறையிடம் கொடுக்கப் பட்டிருந்தாலும் அல்லது பொருளாதார நோக்கத்திற் குட்பட்ட ஒரு வரவு செலவுத் திட்ட அலுவலகத்தில் இருந்தாலும் அதே மாதிரி இடையூறுகளிருக்கும்.

துறை இயக்குபவர்கள், மேற்பார்வையாளர்கள் ஆகிய வர்களின் பணிகள் : ஆட்சி மேம்பாட்டுக்குத் துறை இயக்குபவர் களுக்கும் மேற்பார்வையாளர்களுக்கும் ஓர் ஆரம்பப் பொறுப்பு உண்டு.[20] மேலாண்மைச் சிப்பந்திகளின் வேலேயைப்பற்றிய ஆழ்ந்த சிந்தனே, பொதுவாகப் பார்வையாளர்களே இந்த உண்மையைச் கவனிக்காமலிருக்கச் செய்துவிட்டது. இயக்குபவர் ஒருவர்தான், காரியங்கள் சரியாக நடக்கவில்லே என்று முதன்முதலில் அறியத் தகுதியுடையவர். அவர்தான் எந்த ஒரு புதிய தீர்வையும் இயங் கும்படிச் செய்யவேண்டும். அப்பொழுது ஒரு கேள்வி எழலாம்.

[20] அதிகாரம்-19—"மேற்பார்வைக் கலே"

இயக்குபவருடைய பங்கு எங்கு முடிவடைந்து, பொதுச் சிப்பந்தித் தொகுதியின் பங்கு எப்பொழுது ஆரம்பமாகிறது என்பதுதான் அந்தக் கேள்வி. இதற்குத் தெளிவான விடை கிடையாது. பல நிறுவனப் பிரச்சினைகளோ, நடைமுறைப் பிரச்சினைகளோ உடைய இயக்குபவருக்கு, அவைகளைக் கவனிக்க அவருக்கென்று ஓர் உதவியாளரோ அல்லது ஒரு சிப்பந்தித் தொகுதியோ வேண்டும். ஆனால் அவருடைய கோட்டத்திற்குள்ளேயே தீர்வு காணமுடியாத பிரச்சினைகள் சாதாரணமாக நிறுவனத்தில் எழும். இங்குதான் உயர்நிலை மேலாண்மைச் சிப்பந்தித் தொகுதியின் தலையீடு வருகிறது. இயக்குபவர்களுக்குப் பயனுடைய உதவியை அளித்து, மத்திய சிப்பந்தித் தொகுதி அதன் தனிப்பட்ட திறமைக்கு ஒரு நல்ல பெயரைப் பெறுகிறது. அதனால் அந்தத் தொகுதி மேலிடத்தின் ஆணைகளைச் சார்ந்திருக்க வேண்டியதில்லை. ஆட்சி மேலாண்மை அலகுகளையோ அல்லது வேறு ஏதாவது பொதுச் சிப்பந்தி அலுவலகங்களையோ கட்டுப்படுத்தும் நிலையங்களாகக் கருதாமலிருப்பது மிக நல்லதாகும். அதோடு, அவைகளின் மூலம்தான் மிகப் பெரும்பாலான விபரங்கள் விளக்கப்படவேண்டுமென்றும் கோராமலிருப்பது மிகச் சிறந்ததாகும். உண்மையாக, தடைசெய்து ஆய்வுரை செய்யும் வழி பொதுச் சிப்பந்தி வேலையைக் கெடுத்துவிடும்.

கீழ்நிலைப் பணியாளர் தொகுதியின் பங்கு: (Role of the Rank and File) இயக்குபவரைப் பற்றியும் மேற்பார்வையாளரைப் பற்றியும் என்ன கூறினோமோ, அது வேலையாட்களின் நடுப் பகுதிக்கும் பயன்படும். காரியங்கள் எப்பொழுது தவருக நேரும் என்று வேலையாட்களுக்குத் தெரியும். அவர்களின் கருத்துக்களையும் யோசனைகளையும் ஏற்றுக்கொள்ளாமலிருந்தால், நிறுவனம் அதன் முக்கிய உதவி ஆதாரங்களில் ஒன்றை இழந்துவிடும். மேற்பார்வையாளர்கள் தகுந்த ஊக்கத்தை அளிக்கத் தவறினல் வேலையாள் யோசனைகள் வெளிவராது; அதோடு நடவடிக்கைகளை மேம்படுத்துவதற்கு வேலையாட்களிடையே ஒன்றுபட்ட முயற்சியும் வளராது.

முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளர்களில் பெரும்பாலோருக்கு, இந்தத் துறைகளில் அவர்களாகவே புதியவைகளைக் கண்டுபிடிப்பதற்கும், பரிசோதனை செய்வதற்கும் நேரமிருக்காது. எனினும் பகுப்பாய்வின் தொடக்கநிலைக் கூறுகளிலும், அவர்களுடைய வேலைகளுக்குப் பொருந்துகிற குறிப்பிட்ட வேலை எளிதாக்கும் நுணுக்கங்களிலும் அவர்களுக்கு ஓரளவு தெரிந்திருக்கவேண்டும். இந்தத் தேவையைச் சமாளிக்க ஏஜென்சிகள் தனிப்பட்ட பயிற்சித் திட்டங்களை ஏற்பாடு செய்திருக்கின்றன.[21]

[21] இவைகளில் சிலவற்றைப் பற்றியான முழுச் சர்ச்சைக்கு: அதிகாரம்-19. 'மேற்பார்வைக் கலை. உட்பிரிவு-2 மேற்பார்வைத் திறன்கள்.''

வெளியிலுள்ள அறிவுரையாளர்களைப் பயன்படுத்தல் : அரசாங்க ஏஜென்சிகளுக்கு அடிக்கடி தனிப்பட்ட சில ஆட்சிப் பிரச்சினைகள் வரும். இப் பிரச்சினைகளுக்கு, ஒழுங்குமுறையான சிப்பந்திகளால் என்ன செய்யமுடியுமோ, அதற்கு மேலும் விடாப் பிடியான ஆய்வு தேவைப்படுகிறது. இம்மாதிரிச் சூழ்நிலைகளில், பல ஆட்சி எல்லைகளில் அதே மாதிரியான பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வுகாண்பதில் பயிற்சி அளிக்கப்பட்ட வெளி வல்லுநர்களைப் பயன் படுத்துவது அவசியமாகும். அரசாங்கச் சீரமைப்புக்கு, பொதுத் துறை ஆட்சி நிலையம், பொதுத்துறை ஆட்சிப் பணியாளர் தொகுதி, புரூக்கிங்ஸ் நிலையம், அரசாங்க விவகாரங்கள் நிலையம், தனியார் ஆலோசனைத் தொழில் நிலையங்கள் இவைகள் நடத்திய ஆராய்வு கள் பேர்போனவைகளாகும்.

பொதுத் துறை ஆட்சிப் பணியாளர் தொகுதி ஆரம்பத்தில் இராச்சிய மட்டத்திலும் தலமட்டத்திலும் தன் முழுக்கவனத்தைச் செலுத்தி, மேம்பட்ட நிறுவனத்தையும் முறைகளையும் வளரச்செய்து நிறுவுவதில் அலுவலர்களுக்கு அமைதியான முறையில் தன் உதவியைப் பரந்த அளவில் செய்தது. இம்முறை அணுகுதல் அநேக நிகழ்ச்சிகளில், வெகு நீளமான ஆராய்வு அறிக்கைகளைத் தயாரிப் பதைவிட அதிகப் பயனை அளித்தது. நீண்ட அறிக்கைகள் அடிக்கடி புத்தக அலமாரிகளில் கடைசியில் அடைக்கலம் புகுந்துவிடுகின்றன. அண்மைக் காலங்களில், பொதுத்துறை ஆட்சிப் பணியின் திட்டங் களில் ஆசிய அரசாங்கப் பணி, லத்தீன் அமெரிக்கப் பணி, ஆப்பிரிக் கப் பணி இவைகள் இடம் பெற்றிருக்கின்றன. இப்படியாகப் பொதுத் துறை ஆட்சிப்பணி, பொதுத்துறை ஆட்சியில் உலக முழுதும் முன்னேற்றங்கள் ஏற்பட உதவியளிக்கிறது. பல இடங் களில் தல அலுவலர்களும் இராச்சிய அலுவலர்களும், அவர்களுடைய பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காண்பதில், நகராட்சி ஆராய்வுப் பணிமனை யிலிருந்தும் உதவியைப் பெறுகிறார்கள். உதாரணமாக அலபாமா, காலிஃபோர்னியா, விர்ஜீனியா—இப் பல்கலைக் கழகங்களின் பொதுத் துறை ஆட்சிப் பணிமனைகள், அரசினர் அதிகாரக் குழுக்களுக்கு உதவி செய்ய வேண்டப்பட்டிருக்கின்றன. பென்சில்வேனியாச் சிக்கனச் சங்கம் தல அரசாங்கங்களுக்கும் இராச்சிய அரசாங்கத் திற்கும் ஒப்பற்ற ஆலோசனை கூறுகிற பணியைச் செய்திருக்கிறது.

கமிட்டிகளைப் பயன்படுத்துதல் : ஆட்சிப் பிரச்சினைகளில் தீர்வு காண்பதற்கு ஆட்சியாளர்கள், கீழ்நிலை அலுவலர்களின் கமிட்டிகளை வெகுகாலமாகப் பயன்படுத்தி வருகிறார்கள். தனிச் சிறப்பான கமிட்டிகள் புதிய கருத்துக்களைத் தோற்றுவிக்கும் ஒரு பயனுடைய கருவியாகவும், அக் கருத்துக்களைச் செயல் படுத்தும் அவசியம் வரும்பொழுது அடிக்கடி உதவி யளிக்கிறவை களாகவும் இருக்கின்றன. ஆனால் இதில் ஆபத்துகளும், அதே

சமயத்தில் அனுகூலங்களும் இருக்கின்றன. கமிட்டி அங்கத்தினர்கள் ஏற்கனவே அதிக வேலையினால் அவதியுற்றார்களானால், அவர்களால் பிரேரேபிக்கப்பட்ட நடவடிக்கை நன்றாகச் சிந்தித்துப் பார்த்துக் கூறியதாக இருக்காது. இது ஆட்சியாளர் திடீரென்று செய்கிற முடிவைவிட எந்த விதத்திலும் சிறந்ததன்று.

சில சமயங்களில், உறுப்பினர்களுக்குத் தன்னல ஆசை இருக்கக் கூடிய நிலைமைகளைச் சமாளிக்கக் கமிட்டிகள் நியமிக்கப் படுகின்றன. அப்பொழுது அந்த உறுப்பினர்களிடமிருந்து ஒரு நடுநிலையான கருத்தை எதிர்பார்க்க முடியாது. மேலும், ஒரு கமிட்டியை நியமிப்பதானது, ஒரு செயல்படுத்தும் அதிகாரியின் தவறுதலையோ அல்லது தேவைக்குக் குறைவான சிப்பந்தி வேலையையோ ஈடுசெய்வதற்கான ஒரு முயற்சியாக அடிக்கடி இருக்கும். ஆட்சியாளரின் ஆட்சி உதவியாளரோ அல்லது பொதுச் சிப்பந்தித் தொகுதியின் உறுப்பினரோ கமிட்டியின் தலைவராக இருந்தால் அல்லது கமிட்டிக்குத் தகவலைச் சேகரிப்பதிலும், மாதிரி அறிக்கைகளைத் தயாரிப்பதிலும் உதவியளித்தால், கமிட்டிகளுக்கு மிகவும் பயன் உண்டு.

சிப்பந்திக் கூட்டங்கள் : ஆட்சி மேம்பாட்டில், ஆட்சியாளரின் முக்கிய உதவியாளர்களுடனான அவருடைய கூட்டங்கள் அதிக முக்கியத்துவமுடையனவாக இருக்கக்கூடும். பொதுவாக, இம் மாதிரிக் கூட்டங்கள், குறிப்பிட்ட தீர்வுகள் காண்பதைவிடக் குறைகளைக் கண்டுகொள்வதற்கும், ஒரு செய்ம்முறையைப்பற்றி உடன்பாடு ஏற்படுத்துவதற்கும் மிகுந்த பயனுடையனவாக இருக்கின்றன. கவனமாகத் திட்டமிடுவதன்மூலம் ஆட்சியாளர் முக்கிய விவரங்களில் தம் கவனத்தைச் செலுத்தலாம்.

எஜென்சி முழுவதற்குமாகச் சிறப்பான வகையில் வேலை நிகழ்ச்சி முறைப்படுத்தல், வரவு செலவுத் திட்டமிடுதல், எல்லோரும் அக்கறை காட்டுகிற இதுபோன்ற பிரச்சினைகள் நிகழ்ச்சி நிரலில் சாதாரணமாக இடம் பெற்றிருந்தால் சிப்பந்திக் கூட்டங்கள் வெற்றியளிக்கக் கூடியவைகளாக இருக்கும். அதோடு, ஒழுங்கு முறையான கூட்டங்கள், அரசாங்க நிர்வாகிக்கு ஒன்றுபட்ட உணர்ச்சியை வளர்ப்பதற்கும், அவருடைய முக்கிய மனிதர்களிடை கருத்துக்களின் ஒற்றுமையை ஏற்படுத்துவதற்கும் ஒரு வாய்ப்பையளிக்கின்றன. மேலாண்மை மேம்பாட்டை அதிகமாக்கும் ஸ்தாபனச் சூழ்நிலைக்கு இது மிக்க அவசியமாகும்.

4. பரிசோதனை நுணுக்கங்களும் பகுப்பாய்வு நுணுக்கங்களும்

ஆட்சியாளரின் வேலை : தொழில் துறையில் போல அரசாங்கத்தில் ஆட்சி உத்தியோகங்களிலுள்ள ஆள் தொகுதியின் தரத்

தைப் பொறுத்துத்தான் சிறந்த மேலாண்மையை எதிர்பார்க்கலாம் என்பதை அனுபவம் புலப்படுத்தியிருக்கிறது. ஒரு விரிவான சீரமைப்புத் திட்டத்தை மேற்கொண்ட ஓர் இராச்சியம் தொடர்ந்து முன்போலவே செயல்பட்டு வருகிறது என்பது இதற்கு ஒரு சிறந்த எடுத்துக் காட்டாகும். கருத்துகளோ திட்டங்களோ செயல்படுத்தப் படுவதைத் தவிர வேறொன்றும் நிறைவேற்றப்பட வில்லை. செயல்படுவதற்கு ஆட்சித்துறை தேவைப்படுகிறது. அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளிலுள்ள ஆரம்ப அரசாங்கச் சீர்திருத்த வாதிகள் ஒரு தடவை ஒரு நல்ல அமைப்பை நிலைநாட்டித் தகுதியுடைய அதிகாரிகளை அலுவலகங்களில் நியமித்துவிட் டால், அது முதல் எல்லாம் சுலபமாக இயங்கும் என்று நினைக் கிறார்கள். இது அவர்களின் எண்ணத்தில் உள்ள தவறுகளில் ஒன்று. அந்தோ, அது உண்மைக்கு எவ்வளவு புறம்பானது! ஆட்சித்துறை அடிக்கடி மாறிக்கொண்டிருக்கும் தன்மையுடையது. நிறுவன ஏற்பாடுகளும், தொடர்புகளும் தொடர்ச்சியாக வந்து கொண்டேயிருக்கும். திட்டம், கொள்கை, பலன், முறைகள், மனிதர்கள், இவைகளிலுள்ள மாற்றங்களைச் சமாளிக்க அமைப்பைப் பொருந்தும்படிச் சரிப்படுத்த வேண்டும். அனுஷ்டிக்கப்படுகிற போதாக்குறைகளால் ஆட்சியாளரைப் பரிகாரங்கள் காணத் தூண்டினால், அவர் எங்ஙனம் முன்னேறுவார்? அவர், அவருடைய நிறுவனம் என்ன செய்கிறது என்பதைப்பற்றியும் எப்படி அதைச் செய்கிறது என்பதைப்பற்றியும் நுண்ணாய்வுடைய மதிப்பீடு செய் யும் ஒழுங்கு முறையான தற்சோதனையை நடத்த விருப்பப்படுவார்.

இம் மாதிரியான தற்சோதனைகள் பரிசோதனை முறையைச் சார்ந்திருக்க வேண்டும். வேறொரு வகையில் சொன்னால், எல்லா ஆட்சி ஆய்வுரையும் நடவடிக்கைகளை மேம்படுத்துவதும், கிட்டத் தட்டத் தகவல் சேகரிக்கும் முறையைச் சார்ந்திருக்கிறது. ஆட்சி யாளர், அவருடைய வேலையாட்களின் மனவுறுதிநிலை தாழ்ந்த தாக இருக்கிறது என்று ஐயமுற்றால், முதலில் அதன் காரணத்தை விசாரித்து அறியவேண்டும். வேலை முடிவுறாமல் குவிந்து கொண் டிருப்பதைக் கண்டால், நிறைவேறாது எஞ்சிக்கிடப்பதன் காரணத்தை ஆட்சியாள் கண்டறியவேண்டும். தகவல் சேகரிக்கும் முறை, ஆட்சியாளரோ, ஒரு கமிட்டியோ, சிப்பந்திக் கூட்டமோ, துறை மேற்பார்வையாளரோ, பொதுச்சிப்பந்தி வல்லுநர்களோ அல்லது வெளி அறிவுரையாளர்களோ இவர்களில் யாரால் பயன் படுத்தப்படுகிறது என்பது அவ்வளவு முக்கியமன்று; யார் தகவல் களைச் சேகரித்தாலும் ஒவ்வொரு அணுகுதலுக்கும் முறை பொதுவானதாகும். செய்யக்கூடிய முறை திட்டமிடப்படவேண்டும். அது ஒழுங்காக அமைக்கப்பட்டு, பகுப்பாய்வுக்கு வழிகாட்டும்படி யாக இருக்கவேண்டும். தீர்வுகள் காணப்பட்டு, சிறந்த நிறுவனத்

திற்காகவோ அல்லது முறைக்காகவோ ஒரு செயற் கொள்கையை அல்லது திட்டத்தை வளரும்படிச் செய்யவேண்டும். இறுதியில் பிரேரேரணைகளைச் சோதனை செய்து நிலைநாட்ட வேண்டும். ஆரம்பத் தகவல் சேகரிக்கும் வழிதான் ஆட்சி ஆராய்வாகும்.[22]

ஆட்சி ஆராய்வுகளின் வகைகள் : ஆட்சி ஆராய்வுக்கான திட்டம் அதன் வாய்ப்பையும், மேற்கொள்ளவேண்டிய தகவல் சேகரிப்பின் மாதிரியையும் பொறுத்திருக்கும். மதிப்பீடு செய்வதன் நோக்கத்தைப் பொறுத்து அதற்குப் பல்வேறு பகுப்பாராய்ச்சி முறையைப் பின்பற்றுகிற நுணுக்கங்கள் தேவைப்படுகின்றன. இங்கு மூன்று வகைகள் கவனத்தில் கொள்ளத்தக்கவைகளாகும்.

1. **தொடக்க நிலை ஆராய்வு :** இது மற்றெல்லாவித ஆராய்வுகளுக்கும் ஆரம்பமாக, ஆட்சி இடர்களை அறிந்துகொள்வதற்கு, அவைகளை வேறுபடுத்திக் காண உதவுகிற ஒரு வழியாகும். ஒரு நடவடிக்கையை உடனடியாக எடுக்கக்கூடுமா அதை எந்த வழியில் எடுக்கலாம் என்பது பற்றி ஒரு தீர்வைத் தொடக்கத்திலேயே அடைவதுதான் இதன் நோக்கமாகும். இதற்கு முக்கியமாக நேரில் சந்தித்துப் பேசும் முறைதான் பயன்படுத்தப்படுகிறது. நேரில் சந்தித்துப் பேசும் பொழுது, பொருத்தமான வேலைப் பொறுப்பும், உற்பத்தி விளக்கமும், கடமைகளின் எழுதப்பட்ட அறிக்கையும், செயல்படுத்தும் முறைகளும், நிறுவன அட்டவணைகள், பதிவு செய்யும் படிவங்கள், கிடைக்கக்கூடிய புள்ளி விபரத் தகவல்களும் என இவைகளைத் தேர்ந்தெடுத்துத் தொகுக்கலாம். இவைகளைச் சேகரித்துப் பகுப்பாய்வு செய்வதில் அடிப்படைப் பிரச்சினைகளை — விபரங்களையல்ல — தெரிந்துகொள்ள முயற்சிக்க வேண்டுமென்பதை உணர வேண்டும்.

2. **மொத்தமான ஆராய்வு :** இது ஒரு சிக்கலான முறை; இயந்திரம் முழுவதையும் நுணுக்கமாகச் சோதிப்பதை ஒத்தது. இது மேலாண்மையோடு தொடர்புடைய எல்லா ஆதாரக் கூறுகளோடும் இயைபுடையதாகும். கொள்கையை ஒழுங்காயமைத்து, ஆட்களை நியமிப்பதிலிருந்து விபரமான நடைமுறைவரை இதிலடங்கும்.

3. **தனி நோக்க ஆராய்வு :** இது தொடக்கநிலை ஆராய்வின் விளைவுகளின் எல்லையை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்கும். அல்லது இது தகவல் சேகரிப்புக்கு முன்னரே ஆரம்பத்தில் முடிவு செய்யப்படலாம். சாதாரணமாக அது ஏதோ ஒரு குறிப்பிட்ட வேலையின் நிறுவன ஆராய்வு அல்லது ஒரு நடைமுறை ஆராய்வோடு சம்பந்தப்பட்டதாகவிருக்கும்.

[22] For more extended treatment of this subjcet, see Pfiffner, John M. and Lane, Owen S, " A Manual for Administrative Analysis " Dubuque : Brown Co. 1951

தொடக்க ஆராய்ச்சி : செறிவான ஆராய்வுக்கு ஆரம்ப ஏற்பாடாக, தொடக்க ஆராய்ச்சியை ஒரு விவரமான செயல் திட்டத்திற்கு அதிவிரைவில் கொண்டு செல்லவேண்டும். பொதுவாகக் கவனிக்கவேண்டிய துறையையும், ஆராய்வைத் தூண்டும் காரணங்களையும் குறிப்பிட்டுக் காட்டி, அதன் வேலையை முன்னதாகவே ஆரம்பிக்கவேண்டும். பிறகு எதைச் செயற்களமாகக் கொள்ளவேண்டும், எது தீர்மானம் செய்யப்படவேண்டும் என்ற திட்டமான ஓர் எண்ணத்தை அடைய வழிகள் மேற்கொள்ள வேண்டும்.

இந்த மாதிரிக் காட்சியைப்பற்றி இரண்டு மணி நேரமோ, இரண்டு வாரமோ செலவு செய்யும்படி நேர்ந்தாலும், பகுப்பாய்வு செய்யவேண்டிய நடவடிக்கையைப்பற்றி ஒரு பொதுவான மதிப்பீட்டைச் செய்வதே அதன் நோக்கமாகும். இது பின்னல் குறிப்பிடுபவைகளில் ஏதாவது ஒன்றையோ அல்லது எல்லாவற்றையுமோ உட்கொண்டிருக்கலாம். அதாவது, நடவடிக்கைகளின் தன்மையையும், பரப்பையும் அறிந்துகொள்ளுதல்; பணம் ஒதுக்கும் காரணங்களினல் நடவடிக்கைகளில் ஏற்படும் மாறுபாடுகளைக் குறித்தல்; முக்கிய மனித சக்திக் கோரிக்கைகளை நிர்மாணித்தல்; ஆள் தொகுதியைப் பயன்படுத்துவதாலுள்ள பயனுற்றலை மதிப்பிடுதல்; ஆட்சிச் செய்தி அறிவித்தல், வேலை அளவிடுதல், செலவு கணித்தல், சோதனைகள் நடத்தல், நிகழ்ச்சி முறைத் திட்டம் செய்தல் இவைகள் போன்ற மேலாண்மைப் பழக்கங்களை மதிப்பீடு செய்தல்; சாத்தியமான நிறுவன பலவீனங்களையோ நடைமுறைக் குறைபாடுகளையோ கண்டுபிடித்தல்; நிர்வாகத் தலைமையின் தரத்தை உன்னிப்பாகக் கவனித்தல்; தலைமை யிடத்திற்கும் களத்திற்கு மிடையேயுள்ள தொடர்புகள், ஆள் தொகுதியின் போதிய தன்மை, குமாஸ்தா வேலைகள் எந்த அளவு யந்திர மயமாக்கப்பட்டிருக்கின்றன என்பது, நிறைவேருமல் எஞ்சியிருக்கிற வேலையின் பரப்பு, வேலையாள் உறவின் நிலை இவைகளை யெல்லாம் சற்றுக் கவனித்தல்— என்பவை பகுப்பாய்வு செய்யப்படவேண்டிய நடவடிக்கையில் உள்ளடங்கும் கூறுகளாகும்.

தொடக்க ஆராய்ச்சி, ஆட்சிப் பகுப்பாய்வின் ஆரம்பமும் முடிவுமாக இருக்கும்பொழுது ஒரே மாதிரியான செய்முறைதான் அநேகமாகக் கடைப்பிடிக்கப்பட்டு வருகிறது. ஆனல், இறுதித் தீர்ப்புகள் செய்யப்படுகின்றன. அதோடு அந்த அந்த இடங்களிலேயே சிபாரிசுகளும் வெளிவருகின்றன. அதனல் உடனடியாகக் கிடைக்கும் அறிவை முழுதும் பயன்படுத்திக்கொள்ள வேண்டிய அவசியம் வருகிறது. செறிவான ஆய்வை இது தடை

செய்வதால், சிபாரிசுகள், ஆட்சிச் சீரமைப்பின் அல்லது மேலாண்மை மேம்பாட்டின் விபரங்களைவிட அதன் ஆரம்பத் தேவைகளை விளக்க வேண்டும்.

ஆராய்வைத் திட்டமிடுதல் : ஒரு செறிவான ஆராய்வு, அது எந்த மாதிரியாக இருந்தாலும், அதன் அடிப்படை ஆதாரங்கள் அநேகமாக நிலையானவைகளாகவே இருக்கும். தெளிவான வேலைத் திட்டத்தை உருவாக்குவது ஆராய்வைத் திட்டமிடுவதில் முதல் படியாகும். இதில் ஆய்வு ஒழுங்காயமைக்கப்பட்டு அட்டவணைப்படுத்தப்பட்டிருக்கும். இது தீர்வு செய்யவேண்டிய பிரச்சினைகளை உறுதிப்படுத்தும். முறையான வேலை அட்டவணையைத் தயாரித்தலும், மேற்கொள்ளவேண்டிய வழிகளைச் சுருங்கக் கூறுதலும் ஆய்வு செய்வதை விரைவுபடுத்தும். மேலும், அதே மாதிரிப் பொதுவான குணமுடைய மேல் ஆராய்ச்சிக்கு இந்த வேலைத் திட்டம் பேருதவியாக இருக்கக்கூடும்.

இந்தத் திட்டச் சுருக்கம், பகுப்பாய்வு செய்யவேண்டிய பிரச்சினையின் ஒரு சுருக்கமான அறிக்கையையும், ஆய்வின் நோக்கங்களையும், மேற்கொள்ளவேண்டிய வேலையின் பரப்பையும் உட்கொண்டதாக இருக்கவேண்டும். பெரும்பாலும் சமாளிக்கவேண்டிய செய்திகள் அல்லது பிரச்சினைகளைக் கூடியமட்டிலும் தெளிவாகப் பட்டியல்படுத்தவேண்டும். ஆய்வு செய்வதில் மேற்கொள்ள வேண்டிய தனிவழிகளைக் குறிப்பிடப்படவேண்டும். கலந்தாலோசிக்கவேண்டிய மூல ஆதாரங்கள், பத்திரங்கள், அதிகாரக் குழுக்கள் இவைகள் வரிசைப்படுத்திக் கூறப்பட்டிருக்கவேண்டும். ஒவ்வோர் உறுப்பினருக்கும் தேவைப்படுகிற கால அளவு உட்பட சிப்பந்தித் தேவைகளின் விபரமான அட்டவணை ஒன்று தயாரிக்கப்பட வேண்டும். திட்டத்திலுள்ள ஒவ்வொரு முக்கிய முன்னேற்றமும் முழுத் திட்டமும் கிட்டத்தட்ட முடிவடையும் தேதியை முடிந்த அளவு ஒட்டி மதிப்பிடல் வேண்டும்.

ஆட்சிப் பகுப்பாய்வுக்குச் சிப்பந்திகள் தேர்ந்தெடுப்பதில் பலவிதத் திறமைகளின் சரிசமமான நிலை இருக்கும்படி தேர்ந்தெடுக்க வேண்டும். மேலும், ஏஜென்சியின் வெளியிலிருந்து ஒத்துத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர்கள் உட்பட எல்லாச் சிப்பந்திகளும் ஆராய்வுக் குழுத் தலைவரின் கட்டுப்பாடுகளுக்கு உட்பட்டிருக்க வேண்டும். ஆராயவேண்டிய நடவடிக்கைகளுக்குப் பொறுப்பானவர்களுடன் செய்யப்பட்ட முன்னீடான ஏற்பாடுகள், திட்டச் சிப்பந்திகளின் வேலையையும் வேலைத் தொடர்புகளையும் இலகுவாக்கும். சிபாரிசுகளின் உடன்பாட்டைப் பெறும் நிலையிலிருக்கக்கூடிய மேநிலை அதிகாரிக்கு முன்னேற்பாடாயுள்ள நுழைவுரிமை இருக்கவேண்டும்.

வரவு செலவுத் திட்ட அதிகாரி, ஆள் தொகுதி அதிகாரி அல்லது வேறு முக்கியச் சிப்பந்தியால் சிப்பந்தி உதவிக்கு ஏற்பாடு செய்வது விரும்பத்தக்கதாகத் திட்டத் தலைவர் கருதுவார். மேநிலை அதிகாரி களுடையவும், எல்லா வேலையாட்களுடையவும் அறிவையும் கூட்டுறவையும் உறுதிப்படுத்துவதற்கு அவர்களெல்லோருக்கும் திட்டம் விளக்கப்படவேண்டும்.

எழுதப்பட்ட ஆதாரங்களை மறுஆய்வு செய்தல் : தகவல் சேகரிக்கும் கட்டத்தை அடைந்தவுடன், அணுகுதல்கள், வழிகள் இவைகளிடையே தேர்ந்தெடுப்பு எல்லையற்றதாகிவிடும். இந்த இடத்தில்தான் தேர்வாராய்ச்சியாளர், தன்னுடைய நோக்கங்களுக்குப் பொருத்தமானவைகளைத் தீர்மானிப்பதிலும், அவைகளைச் சரியானபடி பயன்படுத்துவதிலும், பகுத்தறிவையும் திறமையையும் உபயோகிக்கவேண்டும். பொதுவாகச் சட்டங்கள், ஆணைகள் உட்பட எழுதப்பட்ட கருவிகளை மறு ஆய்வு செய்வதிலிருந்து இது தொடங்கும். சட்டங்களும் ஆணைகளும் சரித்திரப் பின்னணிச் சூழலைக் கொடுக்கும். ஆராய்வுச் சிப்பந்திகள் ஏதாவது முந்திய ஆய்வுகளின் உதவியையும் பெறவேண்டும். ஏஜென்சி அல்லது அலகின் வேலையைப்பற்றி மூலக்கருவிகளை மறு ஆய்வு செய்வதன் மூலம் அறியக்கூடும். அல்லது அந்த நிலைமையோடு பழக்கப்பட்டவர்களுடன் உரையாடினாலும் ஏஜென்சியின் வேலையைப் பற்றி அறியலாம். எவ்வளவு கூடுதலாக இவைகளிலிருந்து ஏஜென்சி அல்லது அலகின் வேலையை அறியக்கூடுமோ அவ்வளவு பயனுறுதியாக அடுத்துவரும் முன்னேற்றங்களிருக்கும்.

ஏஜென்சியின் அடிப்படை அதிகாரக் கட்டளை போதாததாகவோ முரண்பாடுடையதாகவோ இருக்கும்பொழுது, அரசியலமைப்புகள், சட்டங்கள், சாசனங்கள், நீதிமன்றத் தீர்ப்புகள், நிர்வாக ஆணைகள், அறிவுறுத்தல்கள், வேறு ஒழுங்கு விதிகள் இவைகளைக் கற்பது தனிப்பட்ட சிறப்பை அளிக்கும். அல்லது கொண்டுவர வேண்டிய மாற்றங்கள் என்ன என்று தெரிந்திருந்து அதற்காகச் சட்டப் பத்திரங்களைத் திருத்துவதுதான் வேலை யென்றால், மேலே குறிப்பிட்டவைகளைக் கற்பது சிறப்புடையதாகும். அறிக்கைகளும் ஆட்சிப் பத்திரங்களும், சட்ட மன்ற விசாரணைகளும், தர்க்கங்களும், பொறுப்பாண்மைக் குழு அல்லது கழகக் கூட்டத்தின் குறிப்புகள், பத்திரிகை அறிக்கைகள், வெளியிடப்பட்ட கட்டுரைகளும் சரித்திரப் பதிவேடுகளுங்கூட இவைகளெல்லாம், ஒரு குறிப்பிட்ட நிறுவன ஏற்பாடு அல்லது செயல்படுத்தும் முறை எதனால் ஏற்பட்டது என்பதை அறிய உதவுகின்றன. எனினும், இம்மாதிரி ஆதாரக் கருவிகளிலிருந்து சாதாரணமாக ஒரு பகுதித் தகவல்களே கிடைக்கின்றன.

ஏனெனில், முன்னால் நடைபெற்றவைகளில் பெரும்பாலன பதிவு செய்யப்படாமலே இருக்கலாம். கிடைக்கக்கூடிய பத்திரங்கள், அடிக்கடி, மிகவும் தெளிவானவைகளைப் பற்றிக் கூறத் தவறி விடுகின்றன.

ஆதாரங்கள் நடப்பிலுள்ள ஆட்சிப் படத்தின் முக்கியக் கருத்துகளைப் பிரதிபலிக்கிறதாக இருந்தால் அந்த ஆதாரங்களை ஆராய்வின் தொடக்கத்திலேயே மறு ஆய்வு செய்யவேண்டும். இந்த முக்கியக் கருத்துக்களில் நிதி அறிக்கைகள் நடவடிக்கை யறிக்கைகள், வரவு செலவுத் திட்டச் சமாதானங்கள், விசாரணைகள், வேலைத் திட்டங்கள், நிறுவனப் பட்டியல்கள், குறிப்பேடுகள் முதலியன உள்ளடங்கும். வேலை வகைப்படுத்தும் தாள்களும், வேறு ஆள் தொகுதிச் செய்திகள் போன்ற பதிவேடுகளும் உதவி யளிப்பவைகளாக விருக்கலாம்.

வினாத் தொகுதிகளும் சரிபார்ப்பதற்கான பட்டியல்களும் : இரண்டாவது படியான தகவலின் மூலங்களைப் பயன்படுத்தித் தீர்ந்தவுடன், பகுப்பாராய்ச்சியாளர் விபரமான நேரடிச் செய்திகளைச் சேகரிக்கத் திட்டமிடும்போது வினாத் தொகுதி அல்லது சரிபார்ப்பதற்கான பட்டியல் முறை அணுகுதல் அவருடைய எண்ணத்திற்கு வரக்கூடும். ஒரே திட்டப்படி அமைந்த ஒரு மாதிரியில் பெரும்பாலான மக்கள் கொண்ட தொகுதியிலிருந்து சீக்கிரமாகத் தகவலைப் பெறுவதற்கு இது பயனுடைய முறையாகும். இது ஒரு விடைக்கெதிராக வேறொரு விடையை உடனடியாகச் சரிபார்ப்பதற்கு வழி வகுக்கிறது.

அதிகாரிகளுக்கு முன்னதாக அளிக்கப்பட்ட ஒரு வினாத் தொகுதி, அவர்களுடைய கவனத்தைப் பொருத்தமான விஷயங்களுக்குத் திருப்புவதற்கு உதவி செய்கிறது. கேள்வி கேட்பவரின் தேவைகளை முன்னதாகவே பரிசீலனை செய்ய அனுமதிப்பதின் மூலம் இது சிறந்த அளவிலான ஒத்துழைப்பையும் பெறும். எவ்வாறாயினும், முக்கியக் கேள்விகளை முன்னதாகவும் விபரமாகவும் உருவாக்குவதற்கு, ஏஜென்சியைப் பற்றியும், சூழ்ந்திருக்கிற பிரச்சினைகளைப் பற்றியும், வினாத் தொகுதிகளைப் பயன்படுத்துவதற்கான நுணுக்கங்களைப் பற்றியும் மதிப்பிடத்தக்க வகையில் அறிந்திருப்பது அவசியமாகும்.

பேட்டிகள் : பேட்டி அளிப்பது பற்றி அதிகமாக எழுதப்பட்டிருந்தாலும், பேட்டியை ஆட்சிப் பகுப்பாய்வில் ஒரு நுணுக்கமாகப் பயன்படுத்துவதைப்பற்றிக் கொஞ்சமே நமக்குக் கிடைத்திருப்பது.[23] பேட்டிகளைக் கவனமாக அட்டவணைப் படுத்தி நடத்துதல்

[23] See Pfiffner and Lane "A Manual for Administrative Analysis."

வேறு வழிகளில் பெறமுடியாத தகவலேயும், நுண்ணறிவையும், கருத்துகளேயும் உடனடியாக அளிக்கக்கூடும். பேட்டிகள் மூலம் அறியவேண்டியவைகளே எல்லாம் அறிந்துவிட்டால் கண்டுணர்ந் தவைகளும் சிபாரிசுகளும் உண்மையின் வழியிலிருந்து மாறிப் போகாமல் பார்த்துக்கொள்ளலாம். பேட்டி அளிப்பதில் கைதேர்ந்த பகுப்பாராய்ச்சியாளர் ஒருவருடைய உள்ளக் கூறுகளே மதிப் பிடவும், மாறுதல் மேலுள்ள வெறுப்பை இல்லாமல் செய்யவும், வரவிருக்கிற பிரேரேரணேகளுக்கு அவரிடமிருந்து கணிசமான ஆதரவைப் பெறவும் கூடும். ஒரு நடைமுறையில் அடுத்தடுத்துப் பங்கு கொள்கிற ஒவ்வொருவரிடமும் அவர் அதை எப்படிச் செய் கிருர் என்று கேட்பதன் மூலம் நடைமுறையைப் பற்றித் தெரிந்து கொள்ளப் பேட்டிகளேப் பயன்படுத்தக் கூடும். அல்லது ஒவ்வொரு வரையும் செயல் முறையில் அவர் செய்தது என்ன, அவர் நிலேயில் என்ன நடந்தது என்று கேள்வி கேட்பதன் மூலம், ஒரு செய்து முடிக்கப்பட்ட நடவடிக்கையில் ஒவ்வொன்ருக நினேவுக்குக் கொண்டுவரப் பேட்டிகளேப் பயன்படுத்தக்கூடும். பேட்டிகள் நடத்துகையில் கைதேர்ந்த பகுப்பாராய்ச்சியாளர் வேலே சம்பந்தப் பட்ட தாள்களேப் பார்த்து, உண்மையான செயல்முறைகளே ஊன்றிக் கவனித்து, பகுப்பாராய்ச்சிக்கு மற்ற உதவிகளேயும் உபயோகப் படுத்திக்கொள்கிருர். இந்த வகையான சான்றுரை களில் அவர் குறைபாடுகளேக் காணவோ அல்லது ஐயுறவோ செய்தால், அவைகளே அவர் இல்லாமல் செய்வார்.

தேவைப்படுகிற செய்திகளே உண்மையாக ஓரிடத்தில் திரட்ட வேண்டுமானுல், குறிப்புகளின் சரிபார்ப்புப் பட்டியல் ஒன்று தயாரிக்கப்பட்டுக் கேள்வி கேட்பதற்கான ஒரு வழியையும் திட்டமிட வேண்டும். நேராகச் சந்தித்துப் பேசுகிறவர் அவருடைய அணுகு தலில் அறியாமை இல்லாமலிருப்பதற்காகக் கேள்வி கேட்கப் படுபவைகளேப்பற்றி நன்ருக அறிந்துகொண்டிருக்கவேண்டும். அவருடைய முதல் உரையாடலினுல் தோன்றும் சூழ்நிலேக்கும் அதிகக் கவனம் செலுத்தவேண்டும். பேட்டி அளிப்பவருக்கு உதவியாகவிருக்கும் சில குறிப்புகள் பின்வருமாறு : ஒவ்வொரு நபரையும் தனித்தனியாகப் பார்ப்பது; அவரைப் பேசும்படி ஊக்கப்படுத்துவது; அனுதாபத்துடனும் கவனமாகவும் அவர் கூறு வதைக் கேட்பது; சிந்தனே செய்யாத அறிவுரைகளே வழங்காம லிருப்பது; இயக்குபவர்களேத் தங்களது பிரச்சினேகளேப்பற்றித் தாமே விளக்கச் செய்து அவைகளேப்பற்றி என்ன செய்யப்பட வேண்டு மென்று தாங்கள் நினேப்பதைச் சொல்லும்படி செய்வதற்கு முயலுதல் இவைகளெல்லாம் பேட்டியளிப்பவருக்கு உதவும் குறிப்புகளாகும். ஆனுல், பேட்டி அளித்தலானது கருத்துகளே ஒன்று திரட்டு வதோடு நின்றுவிடாது. உரையாடல்கள்மூலம் உண்மைகளேப்

பெறுவதும் அதன் நோக்கமாகும். திட்ட எல்லையின் அடிப்படை யான பேட்டிக்குப் பிறகு, முழு நிறைவான குறிப்புகள் தயாரிக்கப்பட வேண்டும். இந்தக் குறிப்புகள் எதிர்கால எடுத்துக் காட்டுக்கான குறிப்புகளை உட்கொண்டிருக்க வேண்டும்.

செய்யும் முறைகளை நேரில் பார்த்தல்: நடப்பவைகளை நேரில் கவனிப்பது பகுப்பாராய்ச்சிக்கு ஒரு சிறந்த வழி யென்றா லும் அநேகமாக அது அசட்டை செய்யப்படுகிறது. செய்யும் முறைகளை ஒன்றோடொன்று தொடர்புபடுத்திப் பார்ப்பதில் பகுப் பாராய்ச்சியாளருக்கு நேராகக் கவனித்தல் உதவி செய்கிறது. உதாரணமாக, வீதியில் கல்பரப்பும் கூட்டம் அவ் வேலையிலீடு பட்டிருக்கும்போதோ அல்லது தகவல் தாள்களை ஒழுங்காக வைக்கும் குமாஸ்தாக்கள் அவைகளை வகைப்படுத்தல், பிரித்தல், ஒன்று சேர்த்தல், வெளியிலெடுத்தல் முதலிய வேலைகளைச் செய்யும் போதோ அவர்கள் செய்யும் முறையை நேராகக் கவனிக்க வேண்டும். ஒரு பயிற்சி பெற்ற வழிகாட்டியோடு ஒரு நிறுவனத் தினூடே சென்றால், அது செய்கையை முதல் தோற்றத்தில் மதிப் பிடுவதற்குப் பெரிதும் உதவியளிக்கக்கூடும். மேலும், வேலையாள் கருத்தையும், மேற்பார்வையாளருக்கும் வரிசைத் தொகுதிக்கு மிடையேயுள்ள உறவையும்—அதாவது அங்குள்ள உள்ளுணர்ச் சியையும்—அறிய, நேராகச் சென்று கவனித்தல் உதவக்கூடும்.

எந்த ஓர் ஆராய்விலும், மொத்தத் திட்டத்தையும், வேலைக் கருவிகளின் உபயோகத்தையும் மதிப்பீடு செய்வதற்கு நேரில் கவனித்தல் மிக முக்கியமாகும். எந்த ஓர் இயக்க ஆய்வுக்கும் இது ஓர் உயர்ந்த ஆதாரக் கூறாகும். இதில் தனியான ஒரு செய்யும் முறையைச் செயல்படும் அல்லது செயல்படாத பருவவரிசைகளாகப் பிரிப்பதற்கு, அதைத் திரும்பத்திரும்பப் பார்க்கவேண்டும். சில சமயங்களில், செய்யுமுறையைத் திரும்பத்திரும்ப மறுஆய்வு செய் வதற்காக இயக்கப்படக் காமிராப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. தனி நபருடைய நடவடிக்கைகள் ஒன்றுக்கொன்று மாறுபட்ட தன்மை யாகவோ மாறுமியல்புடையதாகவோ இருந்தால் அல்லது நட வடிக்கைகள் செயலிலோ சொல்லிலோ முழுமையாகப் பிரதிபலிக்காம லிருந்தால் நேராகப் பார்ப்பதன்மூலம் அறிந்துகொள்வது மிகவும் கடினமாகிவிடும். ஆய்வுக்கான பொருள், ஓரிடத்திலிருந்து ஒரு கொள்கையை முறைப்படுத்தும் மனிதராக இருந்தால் நேராகப் பர்ப்பதோ கவனிப்பதோ உதவியளிக்காது. கைதேர்ந்த பகுப் பாராய்ச்சியாளர் நேரில் பார்த்தாலும் கவனித்துக் கேட்டாலும், பல சூழ்நிலைகளில் அவர் வேறு ஆய்வுக் கருவிகளையும் பயன்படுத் தாமலிருந்தால், செய்கையின் ஆதாரக் கூறுகளை அவர் தவறுத லாகப் புரிந்துகொள்ள நேரலாம்.

தெரிவிக்கப்பட்ட செய்திகளை மறுஆய்வு செய்தல்: வேலை யேற்றத்தையும், வேலைப் பங்கீட்டையும், வேலை குவிதலையும் குறைப்பதற்குப் பல வழிகள் கண்டிபிடிக்கப்பட்டிருக்கின்றன.[24] அவைகளில் சிறந்தது செயல்படுதாள்களை (Working papers) மறு ஆய்வு செய்தலாகும். இந்த மறுஆய்வை அவைகள் சேமித்து வைத்திருக்கும் இடத்திலேயோ அல்லது அவைகளைப் பங்கீடு செய்யும் நிலையத்திலிருக்கும்போதோ செய்யலாம். இது கண்டு பிடிக்கப்பட்ட தகவல்களுக்கு அதிக பலத்தைக் கொடுத்துச் சிபாரிசுகளை நிச்சயப்படுத்தவும் கூடும். இது பகுப்பாராய்ச்சி யாளரை, நேரடிப் பேட்டிகளினால் ஏற்படும் விடுபாடுகளைத் தவிர்க் கவும், தவருகப் பொருள் கொள்ளாமலிருப்பதற்கும், மிகுதியான பொதுநோக்கை இல்லாமல் செய்வதற்கும் உதவக்கூடும். செயல் படுதாள்களைத் தகவல் அறிவிப்பதை இலகுவாக்குவதற்காகவும் பகுப்பாய்வு செய்யலாம். இம்மாதிரியான ஆய்வுக்குப் பிறகு, முறைமைக் கடிதங்கள், சரிபார்ப்பதற்கான பட்டியல்கள், வேறு காலச்சேமிப்புக் கருவிகள் இவைகளின் வாய்ப்புகளைக் கண்டு பிடிக்கலாம்.

அதற்குமாருக, பதிவேடுகளையோ அல்லது அது சம்பந்தமான கடிதங்களையோ வாசிப்பது, ஆட்சிப் பகுப்பாய்வில் மட்டுக்கு மிஞ்சிய அளவு காலத்தை வீணுக்கும் ஒரு முறையாகும். மேலும், பல நடவடிக்கைகளில் செயல்படுதாள்கள் செய்யும் முறையைப் போதிய அளவு எடுத்துக் காட்டாமலிருக்கலாம். செயல்படுதாள் களில் இறுதிவிளைவு மாத்திரமே குறிக்கப்பட்டிருக்கலாம். அல்லது செய்து முடிக்கப்பட்ட வேலையையும், அவ் வேலையின் காரணத் தையும் விவரமாகக் காட்ட அந்தச் செயல்படுதாள்கள் தவறலாம்.

வேலைப்பளுவும் வேலையளக்கும் தகவல்களும்: ஆட்சிப் பகுப்பாய்வில் புள்ளி விவரங்களைத் திரட்டுவதும் விளக்கிக் கூறு வதும் முக்கியப் பங்கை எடுத்துக்கொள்கின்றன. அதுவும் குறிப் பாக, நிறுவன அலகுகளில் நடக்கும் வேலைகளை அளவிடுவதிலும், வேலைகளை ஒரு குறிப்பிட்ட வழியில் நிறைவேற்றுவதற்கு அவசிய மான முயற்சியை மதிப்பீடு செய்வதிலும், செய்யும் முறைகளின் திறமையைப்பற்றி ஒரு முடிவு செய்வதிலும் இவைகள் உதவியாக இருக்கின்றன. வேலைக் கணிப்பு, வேளையளவிடுதல், செலவுப் பகுப்பாய்வு இவைகளின் நுணுக்கங்களெல்லாம் புள்ளி விபரத்

[24] See Redfield, Charles E., "Communication in Management,' Chicago: University of Chicago Press, Revised ed., 1958.

திரட்டுதலோடு தொடர்புடையவைகளாகும்.[25] முக்கியமான விவரங்களை ஒன்று சேர்ப்பதன்மூலம் ஆட்சி நெருக்கடிகளைத் துண்டித்து இனவுறுதிப்படுத்தலாம். இந்த நெருக்கடிகளில் முழுக் கவனம் செலுத்தப்படவேண்டும். மேலும் முக்கிய விவரங்களை ஒன்று சேர்ப்பதன்மூலம் நடப்பிலிருக்கிற வேலை ஒதுக்கீட்டின் குறைபாடுகளை எடுத்துக்காட்டவும், வேலைப்பளுவின் ஒழுங்கான ஏற்றத் தாழ்வுகளை வெளிப்படுத்தவும், வேலைப் பங்கீட்டில் சரிசமமான நிலை இல்லாதிருத்தலைத் தெரிவிக்கவும், அவசியமல்லாத செய்யும் முறைகளைக் கண்டுபிடிக்கவும், காலம், பணம் அல்லது வேலைத் தேவைகள் இவைகளில் சேமிப்புகளைக் காட்டுவதன் மூலம் சிபாரிசுகளை அடிக்கடி ஆதரிப்பதற்கும் முடிகிறது. வேலைப் பளுவின் ஏற்றத் தாழ்வுகளை, வேலை வகுப்பீடுகளை மறு அட்டவணைப்படுத்தியோ அல்லது மற்ருெரு வகையாக ஒழுங்கு படுத்தியோ நீக்கலாம்.

மேலும், புள்ளி விபரங்களின் அடிப்படையில் அபிவிருத்தி அடைந்த செயல், நிறைவேற்றப்பட்டவைகள் இவைகளின் தரத்தை வைத்துக்கொண்டு ஆட்சி விளைவுகளை அடிக்கடி சோதனை செய்யலாம். நகராட்சி அரசாங்கத்தின் பல வேலைகள், செலவுக் கணிப்பு அல்லது வேலை அளவிடுதலோடு நெருங்கிய தொடர்புடையனவாக இருந்து வந்திருக்கின்றன. செயல் அடிப்படையில் வரவு செலவுத் திட்டமிடும் இயக்கம், இராச்சியச் செய்கைகளிலும் கூட்டரசுக் செய்கைகளிலும் வேலை அளவிடுதல் செலவுப் பகுப்பாராய்ச்சி இவைகளிடம் மிகுந்த கவனத்தைச் செலுத்தத் தூண்டியிருக்கிறது.

விளக்க வரைபட முறைகள் (Charting devices) : பகுப்பாராய்ச்சியாளருக்கு விளக்க வரைபடங்களிலிருந்தும், படங்களிலிருந்தும், வரை படங்களிலிருந்தும் (diagrams) மிகுதியான உதவி கிடைக்கிறது. விளக்க வரை படங்களும் படங்களும் தகவல்களைப் பதிவு செய்து, கருத்துகளை அறிவிக்கும் முறையைத் துரிதப் படுத்துவதற்காக அபிவிருத்தி செய்யப்பட்டிருக்கின்றன.[26] தொடர்பான செய்கைகளைக் காட்டுவதற்கு மிகவும் பல்வேருன விளக்க வரைபட முறைகள் தோற்றுவிக்கப்பட்டிருக்கின்றன.

[25] The Bureau of the Budget has prepared working guides and discussion materials on work measurement : "A Work Measurement System : Development and Use" (a Case study) ; "Techniques for the development of a Work Measurement System"; and "Work measurment in Performance Budgeting and Management Improvement,"—all March, 1950.

[26] See, for example, the Budget Bureau's Management Bulletin on "Process Charting," November 1945.

நிறுவன விளக்க வரைபடம் சாதாரணமாக அடிப்படை வேலைகள் ஒதுக்கீட்டையும், பொறுப்புணர்ச்சியுள்ள அதிகாரவரிசையையும், சில சமயங்களில் ஒவ்வொரு முக்கிய வேலையைச் செய்யும் வேலையாட்களின் எண்ணிக்கையையும் வகைகளையும் காட்டுவதற்குப் பயன்படுகிறது. வேலைப் பங்கீட்டு விளக்க வரைபடங்கள் முதல் வரிசையில் செயல்படும் அலகுகளின் தனிநபர் வேலை வகுப்பீட்டை (Assignments) விபரமாகக் கூறுகின்றன. நிறுவனத்தின் பெரிய நடவடிக்கைகளைப் பொதுவரிசைப்படிக் காட்டும் வேலை வளர்ச்சி விளக்க வரைபடமும் இருக்கிறது. செய்ம்முறை விளக்க வரைபடம் ஒரு வேலையின் விவரமான அடுத்தடுத்து நிகழ்கிற தனித்தனியான செய்ம்முறைகளையும், இடப்பெயர்ச்சிகளையும், சேமித்து வைக்கும் முறைகளையும், தடங்கல்களையும், கண்காணிப்புகளையும் பற்றி விளக்குகிறது. ஒரு தனி நபரின் பணி இயக்கங்களைப் பிரித்துப் பார்க்கவேண்டுமானால் இரு பகுதி விளக்க வரைபடத்தையோ அல்லது பணி விளக்க வரைபடத்தையோ (Simo-motion Chart) உபயோகப்படுத்தலாம். செயல்படும் ஏற்பாடுகளையும், வசதிகளின் அமைப்பையும், அவற்றின் பயனையும் ஆராய்வதற்குப் பொம்மைப் படங்கள் (pictorial diagrams) தனியாள் அல்லது தொகுதியின் செயல்களைத் துல்லியமாக விளக்கக்கூடும். ஏற்பாட்டு அமைப்பு வரைபடத்தின்மூலம் இடஆய்வு மிக எளிதாகிறது. வேலை ஓட்டத்தைக் குறிக்கும் வரைகோடுகள் அல்லது ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்குள் ஏற்பட்ட நேரடித் தொடர்புகளின் வகைகள், எண்ணிக்கைகள் ஆகியவற்றைக் காட்டுகிற கோடுகள் நடப்பிலிருக்கின்ற அமைப்பில் ஏதாவது குறைபாடுகள் இருந்தால் அவைகளை விளக்கமாகப் பிரதிபலிக்கும்.

அறிக்கைகள் : பகுப்பாராய்ச்சியின்போது கிடைக்கும் தகவல்கள் மனத்திற்குள்ளே ஒழுங்காயமைக்கப்பட்டு, கடந்தகால அனுபவத்தோடு பின்னணியில் ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புபடுத்தி முன்னுலுள்ள அறிவோடு இயைபுடையதாக இருக்கும். எனினும் எந்த ஒரு தகவல் சேகரித்தலிலும், கண்டவைகளையும் சிபாரிசுகளையும் அபிவிருத்தி செய்வதற்கு அல்லது கருத்துகளை அறிவிப்பதற்கு செய்திகளை ஒழுங்கு முறைப்படிப் பதிவுசெய்வது அவசியமாகும். சிபாரிசுகளை ஏற்றுக்கொள்ளவோ செயல்படுத்தவோ வேண்டுமானல் செய்திகள் கேட்பவர்களுக்கு ஏற்றதாயிருக்கும்படியாக ஒழுங்காக அமைக்கப்படல் வேண்டும். மேனிலை நிர்வாகியோ அல்லது லயன் இயக்குபவரோ, உரையாடல், விளக்க வரைபடங்கள், படங்கள், சுருக்கி எழுதப்பட்ட பொழிப்புரை அல்லது ஒரு நீண்ட அறிக்கை இவைகளின்மூலம் திட்டங்களைக் கிரகித்து அறிந்துகொள்வாரா என்பது ஒரு கேள்வியாகும்.

அவர் பிரேரேரிக்கப்பட்ட மாற்றங்களை உடனடியாக ஏற்றுக் கொள்ள விரும்புவாரா அல்லது தகவல்களை முழுதும் ஆராய்ந்து பார்க்கவோ அல்லது நடப்பிலிருக்கிற குறைபாடுகளைப் பரிசீலனை செய்யவோ முதலில் விரும்புவாரா என்பது இன்னொரு கேள்வி யாகும். இம்மாதிரிக் கேள்விகளின் விடைகள் ஆஜர்ப்படுத்தும் முறைகளைத் தீர்மானம் செய்யவேண்டும். தவிரவும் அந்த ஆஜர்ப்படுத்தும் முறைகளுக்கான கருவிகளை ஒன்றாக இணைப்பதற் குரிய வழியை அறுதியிடுவதில் நேரம்பற்றிய பிரச்சினை சிறப் பிடம் பெறுகிறது. முடிவுகளையும் சிபாரிசுகளையும் உருவாகும் பொழுதே அவற்றை ஆஜர்ப்படுத்தவேண்டுமா, ஒவ்வொரு நிலை யிலும் உடன்பாடுகளை எய்தவேண்டுமா அல்லது திட்டத்தின் முடிவில்மட்டுமே முழு வரலாற்றையும் அப்படியே அமைக்க வேண்டுமா என்பதையும் தீர்மானித்தல் வேண்டும். இதில் இரண்டாவதாகச் சொன்ன முறையை மேற்கொண்டால் அந்த அறிவிப்பை ஆக்கி முடிக்கப்பட்ட ஒன்றாகக் கொள்வதா அல்லது பின்னர் விவாதித்துத் திருத்தி அமைத்துக்கொள்ளக்கூடிய தற்காலிக அறிவிப்பாகச் சமர்ப்பிப்பதா என்பதையும் தீர்மானித்தல் வேண்டும்.

அறிக்கையை முன்னிலைப்படுத்தும்பொழுது புது ஏற்பாடுகளை நிறைவேற்றுவதற்கான திட்டங்களையும் சிந்தித்து வைத்துக் கொள்ளவேண்டும். இதற்கு ஆராயப்பட்ட நிறுவனத்தினுள் சிபாரிசுகளை மேற்கொண்டு நடத்துவதற்காக ஒரு தனிப்பட்ட அலகு அமைக்கவேண்டிய தேவை ஏற்படலாம். அல்லது இந்த வேலையைச் செய்வதற்கு ஒரு தனிப்பட்ட சிப்பந்தித் தொகுதி அமர்த்தப்பட்டிருக்கிறதா என்று பார்த்துக்கொள்ளவேண்டும். அல்லது ஆராயப்படுகிற ஏஜென்சிக்கோ அல்லது அலகுக்கோ, ஆராய்ச்சி நடத்திய சில பகுப்பாராய்ச்சியாளர்களைத் தற்காலிக மாக இடமாற்றம் செய்யவேண்டும். புதிய திட்டங்களைத் துறை இயக்குநரின் சொந்தத் திட்டமாக அவர் ஏற்றுக்கொள்ளும்படி யாகக் காரியங்களை எப்பொழுதேனும் செய்யமுடியுமானால் அது விரும்பத்தக்கதாகும். புதிய திட்டங்கள் வெளியாருடையனவாக இருப்பதுவரை உச்ச விளைவைப் பெறமுடியாது.

பகுப்பாராய்வுக்கான தகுதிகள் : சிறப்பான ஆட்சிப் புதுத் திட்டங்களை அமைப்பதற்கு மூன்று விதமான திறமைகளும் பின் னணிச் சூழல்களும் முக்கியமாகும். முதலாவது ஆட்சித் துறையைப் பற்றி அறிவு பெற்றிருப்பதாகும். அதாவது ஆட்சித் துறையில் தொந்தரவைக் கொடுக்கும் விவரங்கள், கொள்கையோடு பிணக்கு வரும் இடங்கள், வேலை வளர்ச்சித் தடை நிலைகள், செயலூக்கமாக அல்லது செயலூக்கமின்றிச் செயல்படும் நிறுவனத்தில் தானே விளங்குகிற அறிகுறிகள், பொதுவாக நன்றாக வேலை செய்யும் ஏற்பாடுகள் இவைகளை அறிந்திருத்தல் வேண்டும்.

இரண்டாவதாக, நேராகப் பார்ப்பது, பகுப்பாராய்ச்சி செய்வது இவைகளின் உண்மையான செய்ம்முறையில் திறன் வேண்டும். இது ஓரளவு இயல்பாயமைந்தும் ஓரளவு பயிற்சினாலும் அனுபவத்தாலும் பெறும் திறமையாகும். மூன்றுவதாகத் தேவைப்படும் மனிதப் பண்புப் பகுத்தறிவாகும். ஒரு தனி நபர், அவரைச் சுற்றியுள்ள வாழ்க்கையைப் பற்றி அல்லது அவர் நடவடிக்கை மேற்கொண்டிருக்கிற குறிப்பிட்ட நிலைமையைப் பற்றிப் பாரபட்சமற்ற கருத்தைக் கொண்டிருக்கவேண்டும். எதையும் பொதுவாகவும், பிரித்துப் பிரித்தும் பார்க்கத் திறமை அவருக்கு வேண்டும். அவருக்குப் பயனுடைய தீர்வுகளை உருவாக்குவதற்கும் அவைகளை மேற்கொண்டு நடத்துவதற்கும் நுண்திறம் இருக்கவேண்டும்.

மனிதத் தொடர்புகளில் திறன் : மேற்சொன்ன ஆளுக்குரிய தேவைகளுக்கு அடிப்படையாக அவசியப்படுவது மனிதத் தொடர்புகளின் திறனாகும். பகுப்பாராய்ச்சியாளர், தனி நபர்கள் அதிக சுலபமாகவும் பயனுறுதியோடும் வேலை செய்வதற்கான செயல்படும் ஏற்பாடுகளை இடைவிடாமல் சோதித்துப் பார்க்கிறார். ஆட்சிப் பகுப்பாராய்ச்சியைப் பெரும்பாலும் உளவியல் பகுப்பாராய்ச்சி என்றுகூடச் சொல்லலாம்.

ஆராய்வுச் செய்ம்முறையின் வழி முழுதும் உளவியல் கூறுகள் புகுகின்றன. தகவல் சேகரிப்பில் நேருக்குநேர் தொடர்புகள் உள்ளடங்கி யிருக்கின்றன. தகவல், கருத்துக்கள் இவைகளின் பயனுடைய மூலங்களை உருவாக்குவதற்கு நல்ல தொடர்புகளை வளர்க்கவேண்டும். பேட்டியளிக்கப்பட்டவர்களின் பிரதிபலிப்புகளையும் தோரணைகளையும் எப்படிச் சிறப்பாக ஒருவர் ஏற்றுக்கொள்கிறாரோ அந்த அளவைப் பொறுத்துப் பேட்டிகளின் ஆக்கத்திறம் இருக்கும். ஒரு தனி நபர் எவ்வாறு நினைக்கவும் உணரவும் செய்கிறாரோ அந்த முறையிலேயே கருத்துகளை அல்லது புதிய திட்டங்களைச் சர்ச்சை செய்தால் அது அவருடைய எதிர்ப்பை அல்லது அக்கறையின்மையை ஒத்துழைப்பாகவோ அல்லது குறைந்தது ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மையாகவோ மாற்றக்கூடும். இறுதியாக, நிறுவனத்தின் பெரும்பான்மையான ஆளுமைக் கூறுகளின் உதவியினால் சிபாரிசுகள் செய்யவேண்டி வரலாம்.

தகுதி வாய்ந்த மேநிலை ஆட்சியாளர், அதிகார வரிசையின் பலவேறு மட்டங்களிலுள்ள மேற்பார்வையாளர்கள், ஆட்சிப் பொதுச் சிப்பந்தி ஆள் தொகுதி இவர்களெல்லோருக்கும் மேற்கூறிய திறமைகள் தேவைப்படுகின்றன. பொதுச் சிப்பந்தி ஆள் தொகுதி, ஆட்சிப் பகுப்பாராய்ச்சியில் தங்களது தகுதியை அவர்களின் சிறந்த கைச்சரக்காகக் காண்கிறார்கள். அவர்களுடைய முழு நாளையும், நேராகப் பார்ப்பதற்கும், ஆய்ந்துணர்வதற்கும்,

மதிப்பீடு செய்வதற்கும், ஊக்கப்படுத்துவதற்கும், சிபாரிசு செய்வதற்கும் ஒதுக்கிவைக்கப்பட்டிருக்கிறது. அவர்கள் நுட்பங்களில் தேர்ச்சியாளர்களாக ஆனவுடன், ஆற்றல் பெருத பகுப்பாராய்ச்சியாளர் பல மாதங்களில் செய்துமுடிக்கும் வேலையை, இவர்கள் ஒரு வாரத்தில் பயனுறுதியாக நிறைவேற்றுவார்கள்.

5. ஆட்சி மேம்பாட்டிற்கு வேறு கருவிகள்

நிகழ்ச்சி முறைத் திட்டமிடுதல்: ஆட்சி மேம்பாட்டில் ஆராய்வு ஓர் அடிப்படை நுணுக்கம் ஆனாலும், வேறு கருவிகளும் நன்மை பயக்கும் விதத்தில் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. நிகழ்ச்சி முறைத் திட்டமிடுதல், மேற்பார்வையாளர்களுக்கு வேலை இலகுவாக்கும் திட்டங்கள், உள்ளார்ந்த தணிக்கைகள், அறிவிக்கும் ஏற்பாடுகள், தொகுதி நடத்தையையும் தோரணையையும் பகுப்பாய்வு செய்தல், இவைகள் மற்றக் கருவிகளாகும். செய்ம்முறை ஆராய்ச்சியின் பரிமாண அணுகுதலும், யந்திரத் தன்மையான அணுகுதலும், தன்னியக்கமாகச் செய்தி ஒழுங்குபடுத்தலும் ஆட்சி மேம்பாட்டிற்கு உதவி யளித்திருக்கின்றன.

நிகழ்ச்சி முறைத் திட்டமிடுதல் முக்கியமானதாக இருந்தாலும், அது இன்னும் சரியாக வளர்ச்சியடையவில்லை. குறிக்கோள்களையும் கொள்கைகளையும் நடவடிக்கைகளாகவும், செய்கைகளாகவும், உபாயங்களாகவும், குறிப்பிட்ட கால இடைவேளையின் வேறு வேலைக் கூறுகளாகவும், விவரப்படுத்துவதுதான் நிகழ்ச்சி முறைத் திட்டமிடுதலாகும். உதாரணமாகப் பொதுச் சுகாதாரத் துறையில், தேவைகளைக் கவனமாக ஆய்தல், குறிக்கோள்களைத் தெளிவாக விளக்குதல், அந்தக் குறிக்கோள்களைச் சாதிப்பதற்கான வழிகளை நன்ருகச் சிந்தித்தல், கிடைத்த பலன்களைப் பகுத்தறிவோடு பகுப்பாய்வு செய்தல், இவைகளிலிருந்து குறிப்பிடும்படியான முன்னேற்றங்கள் விளைந்திருக்கின்றன. நிகழ்ச்சி முறைத் திட்டமிடுதல், நிறுவனம், சிப்பந்தித் தேவைகள் இவைகளின் அபிவிருத்திக்கும், வரவு செலவுத் திட்டங்களுக்கும், நிலையத் தேவைகளுக்கும் ஒரு அஸ்திவாரத்தைக் கொடுக்கிறது.

வேலை எளிதாக்குதல்: முன்னால் குறிப்பிட்டதுபோல,[27] வேலை எளிதாக்குவதற்குச் சில முதற்படியான நுணுக்கங்கள் தோற்றுவிக்கப்பட்டிருக்கின்றன. மேற்பார்வையாளர்கள் வேலை வகுப்பீட்டிலும் செயல்முறைகளிலும் முன்னேற்றங்கள் கொண்டுவருவதற்

[27] *அத்தியாயம்—19 'மேற்பார்வைக் கலை', உட்பிரிவு—2. 'மேற்பார்வைத் திறன்கள்' பார்க்க.*

கேதுவாக இந்த நுணுக்கங்களை அவர்களுக்குக் கற்பிக்கலாம். இரண்டாவது உலகப் போர்க் காலத்தில், படைத்துறை அணிகளிலுள்ள வசதி செய்துகொடுக்கும் அணியைக் கட்டுப்படுத்தும் கோட்டம், அலுவலக வேலையை எளிதாக்குவதற்குத் திட்டப்போக்கு விளக்க வரைபடத்தையும், செய்ம்முறை விளக்க வரைபடத்தையும் பயன்படுத்தியது. மேலும் அக் கோட்டம் கருவிகளைக் கையாளும் பிரச்சினைகளைப் பகுப்பாய்வு செய்யத் தொகுதிச் செய்ம்முறை விளக்க வரைபடத்தை ஓர் உபாயமாகப் புகுத்தியது. பெருவாரியான வேலையாட்களின் பங்கேற்பினால், வசதி செய்து கொடுக்கும் அணி (Quartermaster Corps), விரிவடைகிற யுத்த முயற்சியில் மற்ற வேலை வகுப்பீடுகளுக்கு நிகழ்ச்சி நிரலில் குறிப்பிட்ட மனித சக்தியில் 26·4 சதவிகிதத்தைத் தடுத்தது. வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகம், செய்ம்முறை விளக்க வரைபடத்தோடு வேலைப் பங்கீட்டு வரைபடத்தையும் வேலைக் கணிப்பையும் சேர்த்தது. இதைச் செய்யும்பொழுது முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளருக்குக் குறுகிய கால அமர்வில் இந்த முதற்படியான உபாயங்களின் உபயோகத்தை அறிவுறுத்துகிற வகையில் இவைகளை ஒன்றுசேர்த்து அமைக்கப்பட்டது. உதாரணமாக, விலைவாசி ஆட்சித்துறை அலுவலகத்தில் (Office of Price Administration) இந்த நிகழ்ச்சி நிரலைப் பயன்படுத்திய பிறகு சுமார் 20 லட்சம் டாலர்கள் மிச்சப்படுத்தப்பட்டது என்று அறிவித்தார்கள்.

வேலை எளிதாக்குதலை நலந் தருகிற வகையில் பயன்படுத்துவதற்கு அதற்கு அக்கறையுள்ள ஓர் இடை மேலாண்மையும் ஒரு மத்திய அலகும் தேவைப்படுகின்றன. இந்த மத்திய அலகு, மேற்பார்வையாளரின் அதிகார வரம்புக்கு உட்படாத பிரச்சினைகளை அவர்கள் கொண்டுவரும் பொழுது அவைகளைச் சமாளிக்கும்.

வேலையாள் தொடக்கம் செய்த செயல்கள்: ஆட்சி ஆராய்வுகள் மேநிலை மேலாண்மையால் தொடக்கம் செய்யப்படுகின்றன. வேலை எளிதாக்கும் நிகழ்ச்சி நிரல்கள் மேற்பார்வையாளரால் ஆரம்பம் செய்யப் படுகின்றன. வரிசைத் தொகுதி எதை ஆரம்பம் செய்கிறது? மேலாண்மை மேம்பாடுகளில் வேலையாள் தொடக்கம் செய்வதை ஊக்குவிப்பதற்குப் பல அரசாங்க அலகுகளில் வேலையாள் யோசனை அமைப்புகள் நிறுவப்பட்டிருக்கின்றன. வேலையாட்களுக்கு அவர்கள் கருத்தில் கொண்ட மேம்பாட்டைச் சுருங்கக் கூறுவதற்காக நமூனக்கள் கொடுக்கப்படுகின்றன. தொகுதிகளினலோ அல்லது தனி நபர்களினலோ கொடுக்கப்படும் பயன்படக்கூடிய யோசனைகளுக்கும் சிறந்த சாதனைகளுக்கும், கூட்டரசுச் சட்டம் பரிசுகளோ சம்பள உயர்வுகளோ அளித்திருக்கின்றன. வருடந்தோறும், கூட்டரசு அரசாங்கத்திற்கு இலட்சக் கணக்கில் சேமிப்பை

விளைவிக்கும் யோசனைகளைக் கொடுத்த ஆயிரக் கணக்கான வேலையாட்களுக்குப் பரிசுகள் வழங்கப்பட்டு வருகின்றன.

வேலையாள் தொடக்கச் செய்கையின் உட்கருத்தானது பணச் சேமிப்போடு வரையறை செய்யப்படவில்லை. இது முற்றிலும் புரியாத, ஆனால் அதே சமயத்தில் மேம்பாடுடைய அடிப்படைக் கூறாகிய மன வுறுதியையும் சார்ந்திருக்கிறது. ஒவ்வொரு வேலையாளும் அவனுடைய வேலையைத் தன் சொந்தத் தொடங்கும் உரிமையில் எண்ணுவதால், அவன் தொழிலில் மிகுந்த அக்கறையுடையவனாக இருக்கிறான். இந்த எண்ணம், வேலையாட்களை மேலாண்மைச் சர்ச்சைகளில் பங்குகொள்ள அனுமதிக்கும்போது அதிகரிக்கிறது. தொழில் கமிட்டிகளும் இரு பக்கங்களிலும் எழும். பிரச்சினைகளைச் சிறந்த முறையில் பொதுப்படையாகப் புரிந்து கொள்ளும்படிச் செய்கின்றன. மேலாண்மையின் ஆர்வத்தைப் பொறுத்து இந்தக் கமிட்டிகள் பல பிரச்சினைப் பயனுடையதாகத் தீர்மானம் செய்ய உதவியிருக்கின்றன.

ஆட்சித் தணிக்கைகள் : ஒரு நிறுவனத்தின் செய்கைகளிலுள்ள ஆற்றலையும் சிக்கனத்தையும் மதிப்பீடு செய்வதற்கு ஆட்சித் தணிக்கை ஒழுங்கான இடைவேளைகளில் ஒரு நிறுவனப் பரிசோதனையை ஏற்பாடு செய்கிறது. இது அநேகமாக உள்ளார்ந்த தணிக்கைப் பழக்கத்தின் ஒரு விரிந்த தன்மையதாகவே இருக்கிறது. தணிக்கைப் பழக்கம், நிதிப் பரிவர்த்தனையை மறு ஆய்வு செய்யவும் நிதி யிருக்கும் உடைமைக்குப் பதில் கூறும்படிச் செய்யவும் குறிப்பிடத்தக்கவாறு வற்புறுத்தியது.

நேர்மையாக நடைமுறைப்படுத்தும்போது, ஆட்சித் தணிக்கையில் பயன்படுத்தப்பட்ட நுணுக்கங்கள் ஆட்சி ஆராய்வை மிக நெருக்கமாக ஒத்திருக்கிறது. ஆனால், பகுப்பாய்வில் பயிற்சி பெற்ற ஆட்சிப் பொது அதிகாரிக்குப் பதிலாக தணிக்கையாளர்களை அடிக்கடி இதற்குப் பயன்படுத்துவது இதன் ஒரு குறைபாடாகும். அதன் பயனாகத் தணிக்கையாளர்கள் தங்கள் தகுதி எல்லைக்கு அப்பாலுள்ள விஷயங்களிலும் அவர்களுடைய வேலையைச் செய்கிறார்கள். ஒரு கணிப்பு—தணிக்கை அலுவலகம் அதன் தனிப் பயிற்சி பெற்ற துறையைக் கடந்து போகாமலிருந்தால், சிறந்த முறையில் வேலை செய்யும்.

தொகுதி நடத்தையையும் தோரணைகளையும் பகுப்பாய்வு செய்தல் : மாதிரி ஆராய்வுகளும் நடத்தை சம்பந்தமான ஆராய்ச்சியும் நிறுவனத்தையும் மேலாண்மையையும் மேம்படுத்துவதற்குப் புதிய வழிகளை அளித்திருக்கின்றன. பொதுத்துறை ஆட்சி,

தனியார் மேலாண்மை இவைகளிலுள்ள கட்டளைகள், தகுதிகள், தோரணைகள், உள்நோக்கங்கள் இவைகளைப் பற்றிக் குறிப்பிடத்தக்க பகுப் பாராய்ச்சிகள் நடத்தப்பட்டிருக்கின்றன. இந்தத் தகவல்கள் கொள்கைகளின் பொருந்தும் தன்மையையும், நிறுவன ஏற்பாடு களின் பொருத்தமான தன்மையையும், மேற்பார்வையின் பயனுற் றலையும், முழுச் செயலுக்கான தேவைப் பொருள்களையும் தீர்மானிக்க உதவுகின்றன.

மிச்சிகன் பல்கலைக் கழகத்திலுள்ள சமூக ஆராய்ச்சிக்கான நிலையம் இந்த உபாயங்களை அபிவிருத்தி செய்வதில் முன்னோடியாக இருக்கிறது. ஆட்சியாளர்களுக்கும் மேலாண்மைச் சிப்பந்தி களுக்கும் நிறுவனத்தின் மனித உறவுக் கூறுகளைப் பற்றியும் கருதிய நுணுக்கங்களின் பயனைப் பற்றியும் நன்றாகத் தெரிந் திருப்பது அவசியமாகும். இந்தச் சிப்பந்திகள், இவ்வுபாயங்களைப் பயன்படுத்துவதில் தேர்ச்சியுற்ற சமூக அறிஞர்களையும் தங்களுடன் சேர்த்துக்கொள்வது அவசியமாகும்.

செய்கைகள் ஆராய்ச்சியும் தானாகவே தகவல்கள் செம்மைப் படுத்தும் முறைகள்: செயல்களைப் பற்றிய ஆராய்ச்சி யானது ஆட்சி மேம்பாட்டிற்கு ஒரு முக்கியமான உதவியைச் செய் கிறது. முடிவுகள் செய்வதற்கு இது கணிதப் புள்ளி விபரக் கோட் பாட்டைப் போதிய அளவு பயன்படுத்துகிறது. அதுவும் முக்கிய மாக நடக்கக் கூடும் என்ற எண்ணக் கோட்பாட்டையும் எது பற்றியும் அக்கறையில்லை என்ற எண்ணக் கோட்பாட்டையும் அதிகமாகப் பயன்படுத்தியது.[28] இந்த நுட்பங்கள் இன்னும் ஆரம்ப நிலை யிலேயே இருந்தாலும், அதிக நம்பிக்கையை அளிக்கின்றன. தானாகவே தகவல்கள் செம்மைப்படுத்தும் முறைமையானது மேலாண்மையாளரின் வேறொரு கருவியாகும். சாதாரணக் கணக் கிடும் இயந்திரங்களோடு மிகவும் பல்வேறான வேலையைச் செய் வதற்குத் தனித் தனியான வேலையாட்கள் எடுத்துக்கொள்ளும் நேரத்தில் ஒரு சிறு பகுதியையே மேற்குறிப்பிட்ட முறைமைகள் எடுத்துக்கொண்டு, அதை நிறைவேற்றுகின்றன. சம்பளப் பட்டு வாடாச் செய்தல், போக்குவரத்துப் பகுப்பாய்வு, சாமான்கள் பட்டியல் ஒழுங்கு படுத்தல், செலவுப் பகுப்பாய்வு, இராணுவத்தின் தேவை களையும் கோரிக்கைகளையும் திட்டமிடுதல் ஆகியவற்றில் கூட்டரசு,

[28] Churchman, C. West, and Others, "Introduction to Operations Research," New York: Wiley, 1957; Davidson, Donald, and Suppes, Patrick, "Decision-Making: An Experimental Approch" Stanford: Stanford University Press, 1957.

இராச்சியம், தலம் ஆகிய ஆட்சி எல்லைகள் மின்னியக்க இயந்திரங்களைப் பயன்படுத்துகின்றன.[29]

கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகமானது ஏஜென்சிகளிடையேயான ஒரு கமிட்டியை ஏற்படுத்தி ஆதரித்து வந்தது. இந்தக் கமிட்டியானது தானகவே தகவல்கள் செம்மைப்படுத்தும் முறைமைகளை நிலைநாட்டி, செய்தக்க ஆராய்வுகளடங்கிய உபகரணங்களின் ஒரு தொடரை வளரச் செய்தது. பாதுகாப்புத் துறையிலுள்ள தானகவே தகவல்கள் செம்மைப்படுத்தும் திட்டமானது தகவல் முறைமைக் கொள்கைக்காக ஒரு கவுன்சிலை ஏற்படுத்தும்படிச் செய்தது. தளவாடங்களைப் பயன்படுத்துவதற்காகப் பொதுவான கொள்கைகளும் கூட்டு வேலைத் திட்டங்களும் வளரச் செய்ய ஊக்குவிப்பதற்கு, இந்தக் கவுன்சில் ஒரு ஆராய்ச்சி சிப்பந்தித் தொகுதியைத் தன்னிடம் கொண்டிருந்தது. என்றுலும், புதுமைக்காகவே புதுமையைப் புகுத்தாமல் பார்த்துக் கொள்ளவேண்டும். குறிப்பிட்ட நிலைமைகளுக் கேற்ப நுணுக்கங்களைத் திருத்தி அமைத்துக் கொள்ளவேண்டும்.

[29] Hattery, Lowell H., and Bush, George P. eds. "Elecltronics in Management" Washington: University Press 1956; Chapin, Ned, "An Introduction to Automatic Computers" New York: Nostrand, 1957; Canning, Richard G., 'Electronic Data Processing for Business and Industry' New York: Wiley 1956.

21. மனவுறுதியும் ஒழுங்குமுறையும்
(Morale and Discipline)

1. மனவுறுதியின் கருத்து

மனவுறுதியின் விளக்கம்: ''மனவுறுதி என்பது ஒரு நிறைவான வேலை நிலைமையின் அறிகுறியும், ஒரு திறமைமிக்க நிறுவனத்தை அமைப்பதற்கு இயல்பான ஒரு வழியுமாகும். இது ஒரு சமூக மனோதத்துவ நிலைமையைப் பிரதிபலிக்கிறது. இத்தகைய சமூக மனோ தத்துவ நிலையில் அமைந்த மனப்போக்கில் ஆண்களும் பெண்களும் தாம் மேற்கொண்ட அலுவல்களில் தம்முடைய ஆற்றல்கள் அனைத்தையும் பயன்படுத்தி வளர்க்கத் தாமே முற்படு கிறார்கள். அவர்கள் தமது சொந்தத் தன்னுணர்வு, தாமே தேர்ந் தெடுத்துக் கொண்ட துறைகளிலிருந்து பெற்ற சாதனைகள், தாம் மேற்கொண்ட அலுவல்களில் தமக்குள்ள பெருமை ஆகிய இவற்றி லிருந்து கிடைக்கும் அறிவுத் திறம் அல்லது நீதி நிறைவு ஆகிய வற்றைக் காரணமாகக் கொண்டு இந்த மனப்போக்கைப் பெறு கிறார்கள்.[1]'' இவ்வாறு முப்பது வருடங்களுக்கு முன்னால் லியொனார்டு ஒயிட் என்பவர் மனவுறுதிக்கு ஒரு விளக்கம் கொடுத்தார். இந்த விளக்கத்தை இன்னும் விரிவாக்கவேண்டுமென்று கருதினால், மக்களை வேலைக்குத் தூண்டும் பரப்பிற்கு உதவும் துணைச் சாதனங்களாக, ஒரு புறத்தில் உயர்ந்த ஊதியம், வேலைப் பாதுகாப்பு ஆகியவற்றை அளிக்கலாம்; இன்னொரு புறத்தில் வேலைக்கு அமர்த்தி நீக்குதலில் நியாயம் அல்லது தொழிலாளர் இனவுறுதியை அங்கீ கரித்தல் ஆகியவற்றை மேற்கொள்ளலாம்.

இவ்வாறு விளக்கப்பட்ட மனவுறுதி வெற்றிகரமான ஆட்சித் துறைக்கு மிகவும் இன்றியமையாதது என்பது தெளிவாகும். படை, அரசினர் ஏஜென்சி, அல்லது ஒரு தனியார் தொழில் துறை இவை களில் எதைச் செயல் படுத்த மேற்கொண்டாலும், அதன் தலைவர்கள்

[1] Leonard D. White, "Public Administration" Encyclopedia of Social Sciences, Vol page 446, New York : Macmillan 1930.

வரையறுக்கப்பட்ட வினைவுகளின் ஆதரவான நிறைவேற்றுதலை விரும்பினுல், மனவுறுதியின் சிக்கலான தன்மையை, அவர்களுடைய நிறுவனத்தின் பயனுற்றலை மதிப்பீடு செய்யும் ஓர் அளவு கோலாகவும், அதன் குழு உணர்ச்சியை அதிகமாக்கும் ஒரு வழியாகவும் கையாண்டு வெற்றியடைய முயற்சிக்கவேண்டும். பேராசிரியர் ஒயிட் அவருடைய விளக்கத்தைக் குறிப்பிட்டதிலிருந்து மனவுறுதியின் ஆதாரக் கூறுகள் ஆட்சித்துறை நடத்துபவர்களுடையவும், மாணவர்களுடையவும் விரிவான தேட்டத்திற்குரிய ஒரு பொருளாகி விட்டது.[2] எனினும், மனவுறுதியின் பகுதிப்பொருட்கள், பல பொதுப்படையான கருத்துகளில் உடன்பாடுகள் அதிகரிக்கிற போதிலும், இன்னும் அகப்படாமல் தப்பிக் கொண்டேயிருக்கின்றன.

மனவுறுதியின் பகுதிப் பொருள்கள் : இந்தப் பொதுப்படையானவைகளில் ஒன்று தொகுதிச் சூழ்நிலையானது தொகுதியின் உறுப்பினர்களால் தனி நபர் சொந்த அபிப்பிராயங்களை வெளியிடுவதற்கும், தன்னிசைவு படுத்திக்கொள்வதற்கும் வாய்ப்பை ஏற்படுத்த வேண்டும் என்பதாகும். இன்னென்று என்னவெனில், தொழில் தறுவாய்கள் தனி நபருடைய தற்பெருமையை அவருடைய சொந்த வேலைப்பாட்டில் காட்டுவதற்குள்ள வழிகளை ஏற்படுத்திக் கொடுக்கவேண்டும். மிகவும் முக்கியமான மற்றுமொன்று என்னவெனில், தொகுதியின் உறுப்பினர்கள் அந்தத் தொகுதியின் நோக்கங்களையும் மதிப்புகளையும் தங்களுக்கே யுரிவைகளாக ஏற்றுக் கொள்வதை எளிமையாக உணர்தல் வேண்டும்—அதாவது தாமே அந்தக் குழுவோடு ஒன்றுகக் கலந்துள்ள உணர்ச்சியையாவது அல்லது அக் குழுவோடு தம்மை இரண்டற இணைத்துக்கொள்வதையாவது அவர்கள் பெற்றிருக்கவேண்டும். இவைகளை மனவுறுதியின்

[2] A cross section of the writings bearing as the subject of this chapter is supplied by the following : Argyris, Chris, "Personality and Organisation : The Conflict between System and the Individual" New York : Harper 1957; Weiss, Robert S. "Process of Organisation" Ann Arbor : Survey Research Centre, Institute of Social Research, University of Michigan, Publication No. 17, 1956 ; Selznick, Philip, "Leadership in Organisation: A Sociological Interpretation", Evanston Ill. : Row, Peterson 1957 ; Tead, Ordway, "Human Nature and Management" revised edition New York : McGraw-Hill, 1940, and "The Art of Administration" New York : McGraw Hill 1951; Follett, Mary P., "Dynamic Administration," edited by Metcalf, Henry C., and Urwick, Lyndall, New York : Harper, 1942; Roethlisberger, Fritz J., and Dickson, William J., "Management and the Worker" Cambridge : Harward University Press. 1943; Mayo, Elton, "The Social problems of an Industrial Civilization" Boston : Harward School of Business Administration, 1945; Niles, Mary C. H., "Middle Management" revised edition, New York : Harper 1949: Vitalis, Morris S., "Motivation and Morale in Industry", New York : Norton, 1953; Leavitt, Harold J., "Managerial Psychology : An Introduction to Individuals, Pairs and Groups in Organisation," Chicago : University of Chicago Press, 1958.

தனியாள் உரிமைக் கொள்கை அடிப்படைகளாக விரித்துரைக்கலாம். தொகுதியினுடைய திரளான தனித்தன்மையும் மிக்க வலிமையும் பிறப்பிக்கின்ற அடிப்படைகளும் அதுபோலச் சம முக்கியத்துவ முடையதாகும். நிறுவனத்தின் தன்மதிப்பு இம் மாதிரி ஓர் அடிப் படையைக் கொடுக்கிறது. அதுவும் முக்கியமாக அந்தத் தன்மதிப்பு, மக்களால் விரிவாக நம்பப்பட்ட மதிப்புத் தோரணைகளைச் சார்ந்திருந் தால் இது மிகவும்உண்மையாகும். தொகுதி நோக்கங்களை ஆக்கு வதிலும் அடைவதிலும் பங்கு கொள்வதற்கான ஆள் வாய்ப்பு வேறோர் அடிப்படையாகும்.

உயர்வான மனவுறுதிக்கு அறிவாற்றலுள்ள தன்மையும் உணர்ச்சி வசப்படும் தன்மையும் உண்டு. அறிவாற்றலுடைய தன்மையானது ஒரு தனி நபரை நிறுவனத்திலுள்ள தலைமையின் தன்மையை உயர்வாக மதிப்பதற்கும், முடிவுசெய்யும் வழக்கு முறையின் விளைவை ஏற்றுக்கொள்வதற்கும் தூண்டுகிறது. இது ஸ்தாபன ரீதியாகச் சிந்திப்பதில் கலந்துகொள்ளப் போதுமான தகவலும் வாய்ப்புகளும் இருக்கவேண்டும் என்பதாக அர்த்தம் ஆகிறது. சில பார்வையாளர்கள், தொகுதியினுள் தனி நபரின் பாதுகாப்பு என்கிற நிலையான பகுதிப் பொருளுக்கு முக்கியத்துவம் அளித்திருக்கிறார்கள். எவ்வாறாயினும், பாதுகாப்பானது தொகுதி மனவுறுதியை உண்டுபண்ணுகிற ஓர் அடிப்படையாகக் கருது வதைவிட மனவுறுதியின் சரியான ஒரு விளைவாகக் கருதுவதே சரி யாகும். பாதுகாப்பை மிகைப்படுத்திக் கூறுவது தவிர்க்க முடியாத வாறு மனவுறுதியின் மதிப்பைக் குறைக்கிறது.

பொதுத்துறை ஆட்சியின் பல மாணவர்கள், இயல்பான மனவுறுதியைக் காப்பாற்றுவதற்குக் கூடுதலான தேவைகள் கட்டாயம் இருக்கின்றன என்று முடிவு செய்திருக்கிறார்கள். அவர்கள் தொகுதியின் நோக்கங்களில் அடிப்படை ஒற்றுமையின் அவசியத்தை வலியுறுத்தியிருக்கிறார்கள். எதிர்ப்புகள் தொகுதி இனவுறுதியை அழிக்கும் நெருக்கடிகளையும் மனத்தாங்கல்களையும் உண்டுபண்ணுவதால், தொகுதி நோக்கங்களில் குறைந்தது முரண் பாடு இல்லாமலிருக்க வேண்டுமென்று அவர்கள் கூறுகிறார்கள். நிச்சயமாகச் சொன்னால், தொகுதிக்குள் இணைக்கமுடியாத நோக் கங்களை அடைவதில் தெரிந்த ஒரு நீண்ட காலப் போட்டியை உண்டு பண்ணும் நோக்கங்களின் ஒற்றுமையின்மை மனவுறுதிக்கு எதிரான தாகும். எனினும் பரந்த பொறுமை மனப்பான்மையின் வரம்புகள் உண்மையாகத் தாராளமானவையாக இருக்கலாம். மேலான குறிக் கோளுக்குப் பொதுவான உடன்பாடு நிச்சயமாக விரும்பத்தக்க தாகும். எவ்வாறாயினும், கால இடச் சூழ்நிலையை வேறுபடுத்தி அமைக்கக் கோரும் வழிகளோடான ஆக்கச் சார்புடைய போட்டி,

மனவுறுதியை உண்டுபண்ணும். இந்தப் போட்டி மனவுறுதிக்கு விரோதியல்ல. தொகுதியினுடைய கூட்டமைவில் ஒருதன்மை உணர்ச்சி இன்றியமையாததென்று காரணங்காட்டி வாதிடப் பட்டது. வயது, திறமை, ஊக்கம், செயல் இவைகளைப் பொறுத்த வரையில் சிப்பந்திகளிடையே ஒரேதன்மை ஏமாற்றுகிறபடி கவர்ச்சி யாக விருக்கும். ஆனல், இதுவும் தகாத குறுகிய மனப்பான்மையை விளைவிக்கலாம். ஆகவே சிப்பந்திக் கூட்டமைப்பில் சிறந்த சமநிலை இருக்கிறதா என்றுபார்க்கவேண்டும். இந்தச் சமநிலை தொகு திக்குப் பலத்தையும் தூண்டுதலையும் கொடுக்கிறது. இந்தப் பலம் பக்குவத்திலிருந்தும் முதிர்ச்சியிலிருந்தும் தொகுதிக்கு வருகிறது. அதேபோல இந்தத் தூண்டுதல் பற்றுர்வத்திலிருந்தும் இளமைப் பருவத்திலிருந்தும் வருகிறது.

வேறு சில எழுத்தாளர்கள் தொகுதிக்கு வெற்றியில் திட நம்பிக்கை இருக்கவேண்டுமென்று கருத்துத் தெரிவித்திருக்கிருர்கள். அதாவது நிறைவேற்றிய செயல்கள் தொகுதி நோக்கங்களுக்குரிய வாறு உறுதியாக இருக்கவேண்டும். மேலும் அச் செயல்கள் வெளி யிலுள்ள பார்வையாளர்களுக்கும் தொகுதிக்கும் தெளிவானதாகவும் இருக்கவேண்டும். எவ்வாருயினும் இம் மாதிரி நிலைமைகள் தொகு தியின் கட்டுப்பாட்டுக்குச் சாதாரணமாக அப்பாற்பட்டதாகும். அதற்கு மாருக, வெற்றி என்கிற எண்ணம், செய்வதற்கு எது தகுதி யுடைதோ அதையே ஒருவர் செய்கிருர் என்ற நய்பிக்கையினுலோ அல்லது நிறுவனம் மிகவும் நன்ருக முன்னேறிக்கொண்டிருக்கிறது என்ற திட நம்பிக்கையினுலோ வலிமையளிக்கப்பட்டு வருகிறது. மனவுறுதி என்பது ஒரு தொகுதி எந்த அளவுக்கு அதை அறிந்து கொண்டிருக்கிறதோ அதைப் பொறுத்திருக்கின்றது என்று இன்னும் சில மாணவர்கள் வாதிடுகிருர்கள். இத்த வாதத்தின் செல்லும் தன்மை, கல்விப் பயிற்சிக்கும் ஏமாற்று முறைக்குமிடையே யுள்ள எல்லைக் கோட்டினுல் வரையறை செய்யப்பட்டிருக்கிறது. மனவுறு தியைப் பற்றி அறிந்திருப்பது அதை வளர்க்க ஒரு கருவியாகும். இக் கருவியின் உபயோகம் அதன் கல்விப் பயிற்சித் தரத்தோடும், புகட்டப் பட்ட மனவுறுதிக் கோட்பாட்டின் குற்றமற்ற தன்மை யோடும் பிணைக்கப்பட்டிருக்கிறது. மனவுறுதிக் கோட்பாட்டைப் பற்றித் தெரிந்துகொள்வது வேறு; அதன் பண்பு வேறு.

மனவுறுதியின் உண்மையான நாணயமும் போலியான நாணயமும் : மனவுறுதி மக்களாட்சி சார்ந்த மேலாண்மைக்குப் பொருத்தமாக அடிக்கடி அதன் போலிகளோடு குழப்பப்படுகிறது. மக்கள் கும்பலுக்கு அதன் நிலையற்ற உணர்ச்சிக் கனிவான சமயங்கள் இருக்கின்றன. சிறு குழுவிற்கு அதன் உறுதியான நிலை மாறிய தன்னிறைவு இருக்கிறது. சிறு கும்பலுக்கு அதன்

சதி செய்யும் போதை யுணர்ச்சியுண்டு. சாதிக்கு அதன் பகட்டான பிறப்பு உயர்வு மனப்பான்மை இருக்கிறது. ஒரு தொகுதிக்கு அதன் மிகைப்படுத்தப்பட்ட தோற்றத்தையுடைய தற்பெருமை உண்டு.

மனவுறுதியின் இந்த விளக்கங்களல்ல நாம் இங்குக் கவனிக்க வேண்டியவைகள்; மனவுறுதி தன்னை விரிவான சமூகப் பயனுடைய தாக மாற்றிக்கொண்டால்தான், அது ஆட்சித் துறையோடு சம்பந்தப்பட்டவர்களுக்குச் சிறப்புப் பொருளைத் தரும். பொதுத் துறையில் இம் மாதிரிப் பணியைச் செய்வதற்கு, மனவுறுதி அதன் குறுகிய மனப்பான்மையுடைய கோரிக்கைகளைக் களைந்தெறிய வேண்டும். அது தனக்கென உரிய பாதுகாக்கப்பட்ட சலுகைகளைக் கொண்ட சிறு சிறு குழுக்களைத் தன்னைச் சுற்றி அமைத்துக்கொண்டு ஒவ்வொன்றையும் தனக்கேயுரிய தனி உலகமாக ஆக்கிக்கொள்ள அனுமதித்தல் கூடாது. ஆட்சிச் சூழ்நிலையில் மனவுறுதியின் முக்கியத்துவம், முதலாவதாக மனநிலையை மதிப்பிட்டுக் காட்டும் அதன் வேலையிலும், இரண்டாவதாக அதன் துணைக்கருவி வேலையிலும் இருக்கிறது. மனமாறுதலை மதிப்பிட்டுக் காட்டும் வேலை என்பது மேலாண்மையின் நிகரத் தன்மையின் மனோதத்துவ அறிகுறியாக அது இருப்பதேயாகும். கருவி வேலை என்பது தொகுதி தோற்றுவிக்கும் முயற்சியின் மதிப்பை உயர்த்துவதற்கு மனவுறுதி ஒரு கருவியாக இருப்பதாகும்.

இந்த நோக்கில் தொகுதி மனவுறுதியில், விரும்பத்தக்க நோக்கங்களில் ஈடுபாடு பற்றிய கடப்பாடு, இன்னல்களுக்கெதிராக நோக்கங்களில் பிடிவாதமாக விருத்தல், இடைவிடாமல் புதுப்பிப்ப தற்குள்ள திறமை இவைகள் உள்ளடங்கியிருக்கின்றன. மனவுறுதி யானது, தொகுதியின் மனநிலையான ஓர் உயிருள்ள பொருளாகும். இது பாதுகாக்கப்படவேண்டுமானால், அன்றாடத் தொடர்புகள், செயல்கள் இவைகளின் ஊக்க சக்தியாலும் விரிவான சமூகப் பயன் களுக்கு இணையாக இருப்பவர்களின் எடுத்துக்காட்டாலும், நுண்ணிய உணர்ச்சியுடைய ஆட்சித் தலைமையின் தூண்டுதலினாலும் இடை விடாது புதுப்பிக்கப்படவேண்டும். இந்தச் செல்வாக்குகள் இல்லாத போது, தொகுதியானது குறுகிய நோக்கம், தன்னிறைவு, தனிப் பட்ட தன்மை இப் பழக்கங்களை உடனடியாகக் கற்றுக்கொள்கிறது. இது எப்பொழுதும் பழைய வழிகளின் நெருங்கிய பழக்கம், சுகம், ஓய்வு இவைகளால் தூண்டப்படுகிறது.

மனவுறுதியின் ஜனநாயக உட்பொருள்கள் : மனவுறுதி யின் இயல்பைப்பற்றிய இந்தப் பொதுப்படையான கருத்துகள் ஒரு முக்கிய முடிவுக்கு நம்மை எடுத்துச் செல்கின்றன. நம்முடைய

நோக்கங்களுக்கு, மனவுறுதி ஒரு ஜனநாயகக் கொள்கையாகும். ஒரு சமயத்தில் பாஸிஸம், நாஜிஸம், ஷின்டோயிஸம் ஆகிய கொள்கைகள் 'மனவுறுதி'யைப் பயனுறுதியாக வளர்த்ததாகக் கருதப்படுகிறது. எவ்வாறுயினும், அவைகளுடைய 'மனவுறுதி' வளைந்து கொடுக்கும் தன்மையில்லாதது. அதற்கு விட்டுக் கொடுக்கும் தன்மையில்லாததால் அதில் ஒரு சிறு பிளவு ஏற்பட்டபோது நொறுங்கி உடைந்துவிட்டது. மேலீடான கோட்பாட்டு அறிவு, உயிரற்ற ஓதுதல் இவைகளின் விளைவாகிய இம்மாதிரி 'மனவுறுதி' மனிதர்களின் எண்ணங்களிலே கட்டாயமாகத் திணிக்கப்பட்டது. இது மனவுறுதிக்காகவேயன்றிப் பிறதுறைகளில் தன்முனைப்பையும், புதிதாகக் கண்டுபிடிக்கும் செயலையும், கற்பனையையும் மறைமுகமாகத் தடை செய்கிறது.

ஜனநாயக மனவுறுதியின் உள்ளுறைத்தன்மை பங்கு பெறப்பட்ட அறிவைத் தொகுதி முழுவதும் அது வலிவுறுத்துவதில் காணலாம். ஜனநாயக மனவுறுதி, அதிகாரத்தினுலும் அதை அதிகார வரிசை மட்டங்களாகப் பிரித்தலினுலும், ஆணையினுல் திணிக்கப்பட்ட தேவைகளினுலும் ஒரு பொதுவான உணர்ச்சியை வெளிக்கொண்டு வர முயலவில்லை. ஆனுல், இந்தப் பொது உணர்ச்சியைத் தலைமையின் திறனுலும், தொகுதியின் உள்ஒற்றுமையாலும், முழுத் தொகுதியை விரைவு இயக்கமாகச் செலுத்துவதினுலும் வெளிக்கொண்டுவர ஜனநாயக மனவுறுதி முயலுகிறது.

மனவுறுதிக் கோட்பாடுடைய எதிர் செல்வாக்குகள் : மனவுறுதியை அதன் இயல்பான தன்மைகளில் அறிந்துகொள்வதை வளரச் செய்யவேண்டிய அவசியம் பொதுத்துறைப் பணியில் இன்னும் இருக்கிறது. பொதுத்துறை ஆட்சியில் மனித உறவுகளைப் பற்றிய ஒரு சிறந்த கொள்கையை அளிப்பதற்கு வழக்கறிஞரையும் பொறியாளரையும் வெகு காலமாக நம்பி இருந்துவிட்டோம். அடிப்படையாக, இவர்களுடைய வேலையின் விளைவு ஆட்சி ஆதிக்கக் கொள்கையை நோக்கிச் செல்கிறது.

வழக்கறிஞர் வார்த்தைகளை ஒழுங்காக அமைப்பதில் தம் முழுக் கவனத்தையும் செலுத்தி மனவுறுதியை ஏற்படுத்த ஓர் ஆட்சி அகண்டத்தை உருவாக்க எண்ணுகிருர். அந்த அகண்டம் மனித நடத்தைக்கும் தூண்டுதலுக்கும் பொருந்தாததாகவிருக்கும். பொறியாளர் கற்களையும், உருக்குப் பாளங்களையும், அணுவின் மூலக்கூறு, அணு, ஒலி, ஒளி இவைகளின் புரியாத செயல்களையும் மாறெதிர் செயல்களையும் திறமையாகக் கையாள்வதில் கவனமாக விருப்பார். அவருக்கு மனித நடத்தை சக்திகளின் ஒரு சமநிலையாகத் தோன்றலாம். ஆட்சித் துறையில் இந்த சக்திகள் உயிருள்ளவை யென்

பதையும் தூண்டும் ஆற்றல் வாய்ந்தவை என்பதையும் அவர் மறந்துவிடும் தன்மை உடையவராய் இருப்பார். வார்த்தைகளின் சிற்பியான வழக்கறிஞருக்கும் மூலப்பொருள்களைக் கையாள்பவரான பொறியாளருக்கும், ஆட்சித் துறையின் ஆதிக்கக் கருத்துகள் அவசியமானதாகவும் நல்ல நெறியுடையதாகவும் உள்ளத்தைக்கவரக் கூடியதாகவும் இருக்கின்றன. அதிகார வரிசையை இன்றியமையாத தென்றும் நிலையானதென்றும் விளக்கியிருப்பது, அதன் செல்வாக்கை அதிகரித்திருக்கிறது. அதிகார வரிசை ஒழுங்கற்ற நிலைக்கு மாற்றுவழியாகப் பார்க்கப்படுகிறது. தொகுதிச் செயலின் ஒரு முறையாக அதிகார வரிசையின் இயல்பான இடம் ஓர் உயர்ந்த நிலைக்கு உயர்த்தப்பட்டிருக்கிறது. அதாவது அதிகார வரிசை நிறுவனத்தின் மையமான கருவியாகவும் மற்றெல்லா வழிகளும் அதன் கீழுள்ளவைகளாகவும் ஆக்கப்பட்டிருக்கின்றன. அந்த அளவுக்கு அதிகார வரிசை மனவுறுதியைக் கலப்படம் செய்ய உதவும் ஒரு கருவியாகச் செய்யப்படலாம்.

பொதுத் துறை ஆட்சி இயலில் அதிகார வரிசையினால் ஆக்கப்பட்டவைகள் பல உருவங்களில் இருக்கின்றன. அவைகளில் நிறுவன விளக்க வரைபடம் எங்கும் வியாபித்திருக்கிற ஒன்றாகும். இது அதன் ஒத்தபரிமாணத்தோடும் ஐயத்திற்கிடமில்லா நிலையிலும் இருக்கின்றது. ஆனால் நிறுவன விளக்க வரைபடத்தின் சரிநேர்ப் பகுதி எழுதப்பட்ட நடைமுறையிலும் பொதுக் கட்டளையிலும் இருக்கிறது. இந்த நடைமுறையும் பொதுக் கட்டளையும் அதிகார வரிசையின் புலன்களுக்கு அப்பாற்பட்ட சம்பந்தங்களையும், நிறுவன விளக்க வரைபடத்தின் தெளிவற்ற பாடத்தையும் அழுத்தமாகவும் தூண்டுகிற வினைமுறையிலும் ஒவ்வொன்றாக விளக்கிச் சொல்கின்றன. இந்த விளக்க வரைபடத்தின் வாசகப்போக்குச் சாதாரணமாக அதிகாரமும் ஆணையும் கலந்ததாகவே இருக்கும். தலைமை, உடனுழைப்பு இத் தன்மைகளையுடைய வாசகப்போக்கை அது அரிதாகவே கொண்டிருக்கும். 'கட்டுப்பாட்டு இணைப்பு', 'ஏவுதல் தொடர்', 'இறுதி ஆணை உரிமை' இவைகள் இக் கருத்தின் பழக்கமான உருவங்களாகும். இவைகள் மாத்திரமல்ல அதன் உருவங்கள். அதிகார வரிசைக் கருத்திலுள்ள பற்றுறுதி அதிகார உரிமைக்கு பல துணைத் தூண்களைத் தோற்றுவித்திருக்கிறது. குறிப்பிடும்படியாக, நிறுவனத்தை அமைதிக் காவல் காக்கவும் அதன் நடைமுறை ஆதரவுகளைக் காப்பாற்றவும் ஒரு கட்டுப்பாட்டுக் கருவியாகச் சிப்பந்தி அலுவலகத்தை உருவாக்கி யிருக்கிறது.

இராணுவ மனவுறுதி, தொழில் மனவுறுதி இவைகளின் தாக்குதல்: ஆட்சித் துறை இயலில் ஆதிக்கப் போக்கை இன்னும் சில செல்வாக்குகள் தவறான காரியஞ்செய்யத் தூண்டி இருக்கின்றன.

இந்தச் செல்வாக்குகளில் ஒன்று இராணுவ ஆட்சித் துறையிலிருந்து கடன் வாங்கப்பட்டதாகும். இந்தச் செல்வாக்கைப் பொது ஜனப் பாதுகாப்போடு சம்பந்தமுடைய ஏஜென்சிகளின் வழக்கங்களிலும் அமைப்பிலும் தெளிவாகப் பார்க்கலாம். மேலும், இந்த இராணுவ மரபு தன் செல்வாக்கை வேறு பல ஆட்சி எல்லைகளிலும் பயன்படுத்துகிறது.

பொதுத் துறை ஆட்சியில் தனியார் தொழிலின் செல்வாக்கும் எங்கும் பரவி நிறைந்திருக்கும் தன்மையும் எந்த விதத்திலும் குறைந்ததல்ல. இங்கு ஆதிக்கத் தன்மையுடைய மேலாண்மையின் கருத்துகளும், முறைகளும் பழக்கங்களும் நேர்மையானதாக அடிக்கடி கருதப்படுகிறது. ஏனெனில் இந்தத் தனியார் தொழில்கள் இலாபத்தை அடைவதற்கான வழிகளோடு தொடர்புடையதாக இருக்கின்றன என்று குற்றம் சாட்டப்படுகின்றன. இது உண்மையாக இருந்தாலும், பொதுத் துறை ஆட்சியில் புதிய செயல்முறைகளை ஏற்றுக்கொள்வதற்கான பெரும்பாலான கோரிக்கைகள் இன்னும் தனியார் தொழில் ஒப்புமையின் ஆதரவை அடைய முயற்சி செய்கின்றன. உதாரணமாக, பொதுத்துறை ஆட்சியை நடத்துகிறவர்களும், கொள்கை வாதிகளும், மேம்பாட்டின் அநேகமாக எல்லா வழக்க மரபுகளும் நியாயமாக இருப்பதற்காகவும் அல்லது அவைகளைப் பாதுகாப்பதற்காகவும் திறமைக் கோட்பாட்டையும் சிக்கனக் கோட்பாட்டையும் அடிக்கடி உதவிக்கழைக்கிருர்கள். பொதுத்துறைப் பணியில் மனவுறுதியைத் தூண்டுவதற்கான ஒரு பலனுள்ள கொள்கையையும், பலனை உண்டுபண்ணுகிற செயல் முறை இயலை வளரச்செய்வதில் மிகப் பெரிய இடர்ப்பாடு, அதிகாரத்தின் ஒழுக்கத்தைக் கெடுக்கும், கவர்ச்சியான போலி மருந்தைக் கைவிடுவதின் அவசியத்திலிருக்கிறது.

2. தொகுதி மனவுறுதியை உருவாக்குதல்

அடிப்படையான சாதனங்கள் : மேலாண்மையின் வரலாற்று வளர்ச்சியில் நெடுநாளாக உறுதிப்படுத்தப்பட்ட அதிகாரத்தின் உரிமைக் கோரிக்கையோடு ஒப்பிடுகையில் ஜனநாயகம் கோழைத்தனமாகப் பயன்படுத்தப்படும் ஒரு புதிய கருத்தாகும். ஆனல் ஜனநாயகம் ஓர் அரசியல் சக்தியாக வளர்ச்சியடைந்தது. இதுவரை ஆதிக்கக் கட்டுப்பாட்டினல் பிணைக்கப்பட்டிருந்த பெரிய குழுக்களுக்குச் சுய உச்சரிப்பு உரிமையை அளித்திருக்கிறது. அமெரிக்காவின் அளவிடமுடியாத வளர்ச்சிக்குக் காரணம், அதன் பெரும்பாலான மக்களின் இந்தப் புதுவிதமான உணர்ச்சியைப் பொதுவுரிமைப்படுத்தும் சூழ்நிலை அங்கு இருந்ததேயாகும்.

எனினும் அதிகாரத்தின் எண்ணங்களும், தோரணைகளும், வழக்கங்களும் நிலைத்திருக்கின்றன. இராணுவ நிறுவனத்தின் பழமைக்குக் கட்டுப்பட்ட கோட்பாடும் ஒழுங்கும் ஓர் அதிகார அமைப்பை எடுத்துக் காட்டுகின்றன. தொழில் துறையின் ஆட்சியும், அரசாங்கமும், கல்விப் பயிற்சியும் முறைப்படியான அதிகாரத்தை அதிகமாகச் சார்ந்திருக்கின்றன. எனவே, நம்முடைய வாழ்க்கை பொதுத் துறைத் தொகுதிகளாகவும் தனியார் தொகுதிகளாகவும் பெரும்பாலும் அமைக்கப்படுகிறபடியால் அதிகாரத்தின் நிழலுருவம் நீண்டு வளர்ந்திருக்கிறது.

சமூக அறிஞரின் பகுப்பாய்வு முறைகளால் அமெரிக்காவின் அதிக தரமான ஜனநாயக வாழ்வு விளக்கிக் கூறப்பட்டிருக்கிறது. இந்த வாழ்வு உரிமையின் ஆழமாக விருக்கிற ஊற்று வளத்தை வெளிப்படுத்தியிருக்கிறது. இந்த உரிமையின்கீழ் ஆண்களுக்கும் பெண்களுக்கும் அவர்களாகவே இருப்பதற்கு வாய்ப்பு இருப்பதோடு, பொதுவான நோக்கங்களை அடைவதில் மற்றவர்களுடன் சேர்ந்து கொள்கிறார்கள். நாம் மனிதர்களின் உள்ளாற்றல்களைப் பற்றியும், அந்த ஆற்றல்களைப் பெறும் விதத்தைப் பற்றியும் நிறையக் கற்க வேண்டியது இன்னுமிருக்கிறது. நாம் முன்னேக்கிச் செல்லும் போது ஆட்சித்துறை, மெய்யறிவில்லாத அதிகாரத்திற்குப் பதிலாகக் கற்பனை, புதுக் கண்டுபிடிப்பு, பகுத்தறிவு, நம்பிக்கை இவைகளை மாற்றக் கற்றுக்கொள்ளவேண்டும்.

புதிய செயல் முறை இயல்: ஒரு புதிய தத்துவம், ஒரு புதிய மொழிப் படிவம், ஒரு புதிய அறிவாற்றலுள்ள சூழ்நிலை, ஒரு புதிய செயல் முறை இயல் இவைகளொன்றும் இன்றைய உழைப்புகளுக்கு முற்றிலும் பெருக்கமுற்ற விளை பொருளாக மாட்டா. அதாவது இவைகளினால் நாம் மனவுறுதியை ஏற்படுத்தமுடியாது. அதற்குப் பதிலாக, ஆட்சித் துறையிலுள்ள பொதுவான வழக்கங்களின் மெதுவான ஒழுக்குகளி லிருந்து ஒருவேளை மனவுறுதியை அனுபவத்திற்குக் கொண்டுவர லாம். ஆனால், நாம் நிச்சயமாக ஒரு நம்பிக்கை யளிக்கின்ற தொடக் கத்திற்கு வெகு தூரத்திலிருக்கிறோம்.

ஆட்சித் துறையை நடத்துபவர்கள், ஒழுக்கத்தினுடையவும் தூண்டுதலினுடையவும் மூலகாரணங்களையும் வழக்கு முறையையும் அதிகமாக உணர்ந்துகொண்டு வருகிறார்கள் என்பதற்குப் படிப்படி யாகத் திரண்டு வளர்கிற அத்தாட்சி இருக்கிறது. மனோதத்துவ அறிஞர், சமூக நூலறிஞர் இவர்களின் தீர்ப்புகள் பரிசீலிக்கப் படுவது மிகவும் வழக்கமாகிவிட்டது. அண்மையில் தோன்றிய ஆட்சித் துறைக் கோட்பாட்டில் சில பிரிவுகளில் முக்கியத்துவம்,

அதிகாரத்தின் வாசக நடையிலிருந்து மனிதத் தொடர்புகளின் வாசக நடைக்கு இடம் மாறியிருப்பதைத் தெளிவாகக் காணலாம். எவ்வாருயினும், பெரும்பாலும் அதிகாரத்தின் தெளிவாகத் தெரிகிற தொடக்க வாசகங்களுக்கும் ஜனநாயக மேலாண்மையின் நன்கு தெளிவற்ற தொடக்க வாசகங்களுக்கு மிடையேயுள்ள முரண்பாடு இன்னும் நன்ருகப் பார்க்கப்படவில்லை. அதற்குப் பதிலாக ஜனநாயக மேலாண்மையின் தோற்றங்களும் பழக்கங்களும் அதிகாரத்தின் தோற்றங்களோடும் வழக்கங்களோடும் திறமை யாகவோ அல்லது திறமைக் குறைவாகவோ ஒட்ட வைக்கப் பட்டிருக்கின்றன.

இம் மாதிரிக் கட்டுப்பாடுகளின்கீழும், மனவுறுதியின் அடிப்படை யிலும் மாறிக் கொண்டிருக்கும் தன்மை ஒருமுறை சிறிது வெளிப் பட்டுவிட்டால் அது ஓர் அறிவுறுத்துகிற ஆற்றலைப் பயன்படுத்தும். ஆனுல், புதிய மாதிரிகள் நுண்ணுய்வில்லாமல் பயன்படுத்தப் பட்டாலும் அல்லது மேலாண்மையின் நிலையற்ற அல்லது சுய காரிய நோக்கங்களுக்கோ பயன்படுத்தப்பட்டாலும் அவைகள் வெற்றியை யும் அளிக்கா; அதே சமயத்தில் அவைகளின் நோக்கங்களையே தோற்கடித்துவிடும்.

ஒன்றுபட்ட முயற்சி: மனவுறுதியின் செயல்முறை இயல், நியாயமான அளவு நீளமும் கருத்தாழமும் உடைய நுணுக்கங்களின் பட்டியலின் ஒரு பகுதியாக அமைந்திருக்கிறது. இவைகளில் பெரும்பாலன பயன்படுத்திச் சோதிக்கப்பட்டவைகளாகும். தணி யும் தன்மையில்லாத அதிகார வரிசைக் கருத்துக்குப் பகரமாக 'இணைந்த தொகுதி' (Team) என்ற புதுக் கருத்தைப் படிப்படியாக மாற்றுவதற்குப் பயன்படுத்தப்பட்ட பல்வேறு உபாயங்களும் மிக முக்கியமானவைகளாகும். இந்த உபயோகங்கள் பயன்படுத்து வதற்கு மிகவும் கடினமாகவிருந்தாலும் அதிக நம்பிக்கை யளிக்கக் கூடியவைகளாகும். அவைகளின் சிறந்த மதிப்பு, நிலையுள்ள மனவுறுதியின் அடிப்படைக் காரணத்தை அவைகள் தாக்குகின்றன என்ற உண்மையில் இருக்கிறது. இவைகளின்றி, மற்ற உபாயங்கள், மனவுறுதி மேம்பாட்டில் இறுதி நிலைச் செல்வாக்கே செலுத்த முடியும்.

பொதுத் துறை ஆட்சியில் இந்த 'இணைந்த தொகுதியை' ஒரு செயல் தொகுதியாக அமைப்பதற்கான செயல் முறைகள் அநேகமும் பல்வகைப்பட்டவைகளுமாகும். செயல் முறைகளின் ஓர் எண்ணம், நிறுவனத்தின் எல்லா மட்டங்களிலும் அறிவிப்பு முறையையும் அதன் உள்ளடக்கத்தையும் அதிகரிப்பதற்காகத் திட்டமிட்டு அமைக் கப்பட்டிருக்கிறது. இந்த அமைப்பில் முக்கியமாக அறிவிப்புப்

பாதைகளின் இருவழி இயக்கம் வலியுறுத்தப் பட்டிருக்கிறது.[3] சிப்பந்திகள் மனவுறுதிக் கோட்பாட்டைப் பற்றி அறிந்துகொள்வது இவ்விதம் இடைவிடாது வளர்க்கப்பட்டுக் குழுவின் கூட்டு ஆலோசனையாக மாற்றவும் படுகிறது. ஆரம்ப இலட்சியங்களை நிறுவுதல், திருத்தி அமைத்தல், அவற்றின் உடன்பாடு காணல், அவற்றைக் குழுவின் நோக்கங்களாவும் சாதனை அளவுகளாகவும் மாற்றுதல் முதலியவற்றை ஆக்குகின்ற கருவியாக ஏவுதல்வரிசை அமைகின்றது. அதிகார வரிசையின் பேரளவு எல்லைக்குள் உள்ள பலன் தராத அமைப்புகளாக இருந்தாலும், சிப்பந்திகளின் கூட்டங்கள் உயர்ந்த மனவுறுதியை உண்டாக்கும் ஆக்கக் கருவிகளாக அமைகின்றன. இவற்றின் வெற்றிகரமான அபிவிருத்தியின் மூலமாக வேலை செய்தலில் திறமையும், வேலை முறையில் நேர்மையும் பேணி வளர்க்கப்படுகின்றன. செய்திகளை அறிவிக்கும் முறையில் எழுத்துக்கு எப்பொழுதும் சிறப்பு உண்டு. பொதுவான வேலைகள், குறிப்பிடத்தக்க பணிகள் ஆகியவற்றின் வளர்ச்சி, சாதனை, வகுப்பீட்டு முறை ஆகியவை பற்றிய அறிக்கைகளெல்லாம், ஆலோசனைக்குரிய கருவிகளாகக் குழு முழுவதாலும் உணர்வோடு பயன்படுத்தப்படுகையில், மனவுறுதியை வளர்ப்பதில் அவற்றிற்குள்ள மதிப்பு அபரிமிதமாக உயர்கிறது. ஆனால், மாறுதலுற்ற சூழ்நிலைகளைக் கவனிக்காமல், ‘செய்து பழகிப்போன’ உபாயங்களையே சிந்தனையின்றி நம்பியிருந்தால் அது மனவுறுதியை ஊக்கி வளர்ப்பதற்குப் பதிலாக ஒரு நொடியில் கொன்றுவிடும்.

ஒன்றுபட்ட முயற்சிக்கு, செயல்படும் அணியின் உறுப்பினர்களைக் கையாளுமுறையில் அடிப்படை நேர்மையும், அவர்களுடைய மதிப்பு நிலையில் முதற்படிப் பாதுகாப்பும் மிக அவசியமாகும். ஆதலால் இவைகளில் அவர்களுக்குக் காப்புறுதி அளிக்கப்பட வேண்டும். அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் அரசினர் வேலை எல்லையில் ‘ஏற்ற சட்டச் செய்முறை’க்குப் பொதுவான உத்திரவாதம் அளிக்கப்படாமலிருந்தால், அது சிவில் பணியிலுள்ள மனவுறுதியின் நிலைமையை வெகுவாகப் பாதிக்கும். அதுவும் முக்கியமாக ஆட்சி அமைப்பு பல்வேறு வகையான அரசியல் மாய வேட்டைக்குக் கீழ்ப்படியும்படிக் கட்டாயப்படுத்தும்பொழுது மனவுறுதி பாதிக்கப்படும்.

தலைமை : இன்னொரு வகையான மனவுறுதி முறைகள், தலைமையின் பல்வேறு தோற்றத்தினுடையவும் தர வரிசையினுடையவும் நுட்பமான பங்கில் முழுக் கவனத்தையும் செலுத்துகின்றன. முக்கியமாக இவைகள் நிர்வாகப் பணி, இடை மேலாண்மையின்

3 அதிகாரம்—18 ‘இடைமேலாண்மையின் பணிகள்’ உட்பிரிவு—2 மேலை ஏவுதலை ஆதரித்தல்.

சிறப்பான பங்கு முதல்வரிசை மேற்பார்வையாளரின் தீர்மானமான கடமை ஆகியவையாகும். மேலாண்மை அதிகாரத் தன்மையிலிருந்து ஜனநாயகத் தன்மையாக உருமாறுவது, அநேகமாக அதிகாரம் செலுத்துபவர் தன்னை ஒரு தலைவராக மாற்றும் திறமையைப் பொறுத்திருக்கிறது. வழக்காற்றின் அழுத்தங்களும் குறைவான எதிர்ப்பின் தொடர்ச்சியும் அதிகாரம் செலுத்துபவரை முறைப்படியான அதிகாரத்தைத் தொடர்ந்து பயன்படுத்தும்படி செய்யும். எனினும் அவர் அதிகாரம் செலுத்துபவரைவிட ஒரு தலைவராக இருக்கவே கட்டாயம் விரும்பவேண்டும்.

வேறு யாரையும்விடத் தலைவரின் வேலை மிகக் கடினமானதாகும். ஆகையால் கட்டாயப்படுத்தப்பட்டவர்கள் அல்லது ஊக்குவிக்கப்பெற்றவர்களைத் தவிர மற்றவர்கள் இந்தத் தலைமையை விருப்பமில்லாமலேயே ஏற்றுக்கொள்கிறார்கள். தலைவருக்கு அவருடைய வேலையிலிருந்து நீண்ட ஓய்வு என்பது கிடையாது. பாதுகாப்புடன் கையாள்வதற்குக் கருவிகளும் அவருக்குக் கிடையாது. மேலும் அவருக்கு அயலிட வாதங்களும் எளிதில் கிடைக்கக்கூடியன அல்ல. வெற்றியில் அவருக்கு அதிகத் திருப்திகள் இருந்தாலும், தன் தலைமையின் முறைகளில் அவர் பொதுவாக நம்பியிருப்பதைத் தொடர்ந்து தவிர்க்க வேண்டும். இல்லையென்றால் அவர் 'பெரிய எஜமானர்' (Big Boss) ஆகிவிடுவார். எனவே, தலைவர்களைக் கண்டுபிடிப்பதும் அவர்களுக்குப் பயிற்சி அளிப்பதும், ஜனநாயக மேலாண்மையின் வளர்ச்சியை மேம்படச் செய்ய விரும்புகிறவர்களுக்கு ஒரு முக்கிய வேலையாகும்.

மேலாண்மை இலக்கியத்தில், ஜனநாயகக் குழுச் செயலுக்குப் பொருத்தமான தலைமையின் தனிப்பட்ட ஆதாரக் கூறுகளில் போதுமான கவனம் செலுத்தப் படவில்லை. பரந்த அளவில் அதிக நம்பிக்கைக்குரிய செயல்படுத்தல்களில் சிறிய பயனுடைய ஆரம்பங்கள் மெதுவாகப் பரவியிருக்கின்றன. இவைகளில் டென்னெஸி பள்ளத்தாக்கு அதிகாரக் குழு மேற்கொண்ட பரிசோதனைகள் முன்னோடியான மதிப்பு நிலைக்கு உரியவைகளாகும்.

தலைமைப் பயிற்சி முறைகளும் தலைவர்களைத் தேர்ந்தெடுக்கும் முறைகளும் மனவுறுதிக்கு முக்கியமானவைகளாகும். வேலை நாடுபவர்களில் தகுதியுடையவர்களைக் கவர்கிற எந்த நிறுவனத்திலும் பயனுறுதியுடைய தலைமையை வளரச் செய்யலாம். அவர்களுடைய திறமையின் பலத்தால் முன்னேறக்கூடிய தலைவர்கள் வரிசைத் தொகுதியிலிருந்து கிடைக்கக்கூடிய பகுத்தறிவையும் நல்ல கருத்துகளையும் உண்மையான முறையில் மதித்து நடப்பார்கள். அரசாங்கத் துறையிலும் தனியார் தொழில் துறையிலும் நிர்வாக

மேம்பாட்டு வேலைத் திட்டங்கள், தலைமையை நாடுபவர்களுடைய எண்ணிக்கையைப் பெருக்குவதற்கும், மனவுறுதியின் பொதுவான தரத்தை உயர்த்துவதற்கும் உதவியிருக்கின்றன.

சிப்பந்திகளின் வளர்ச்சி: அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் புதிய வேலையாட்களுக்கான அனுமான வழிகாட்டி நூலிலிருந்து[4] எடுத்த பின்னல் வரும் பகுதி, தன் சுயவளர்ச்சிக்கு அவர்கள் எடுத்துக்கொண்ட முயற்சிகளின் ஓர் ஆவணச் சான்றேயாகும்:

> **நீங்களும் சிவில் பணிக் குழுவும்:** நீங்கள் இந்தக் குழுவின் சிப்பந்திகளில் ஒரு முக்கியமான ஒன்றுபட்ட குழு உறுப்பினராக இப்பொழுது இருக்கிறீர்கள். உங்களுடைய பணி நம்முடைய குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவதற்கு அவசியமானதாகும். நாம் ஈடுபட்டிருக்கும் தொழில் பெரியதும் முக்கியமானதும் ஆகும். உலக முழுவதிலுமுள்ள கூட்டரசு வேலையாட்களுக்குப் பயன்படுத்தும் பல ஆள் தொகுதி வேலைத் திட்டத்தைச் செய்துமுடிப்பதற்கான வேலையை இந்தக் குழுவிடம் அமெரிக்கக் காங்கிரஸ் சுமத்தியிருக்கிறது.
>
> இந்தக் குழுவில் நாம் வெறும் தாள்களோடு மாத்திரம் செயல் தொடர்பு வைத்துக்கொள்ளவில்லை என்பதை நினைவில் வைத்துக்கொள்ளவேண்டும். நாம் உண்மையாக மக்களோடு செயல் தொடர்புகொண்டிருக்கிறோம். நீங்கள் செய்யும் ஒவ்வொரு வேலையும், நீங்கள் செம்மைப்படுத்தும் ஒவ்வொரு தாளும், நீங்கள் வேலை செய்யும் ஒவ்வொரு வழக்கும் ஒரு நபரைப் பாதிக்கிறது. நீங்கள் பெறும் வகுப்பீடு செய்யப்பட்ட வேலைகளையும், உங்களிடம் வரும் தாள்களையும் நீங்கள் செயற்படுத்தும் வழியை அமெரிக்க மக்களுக்காக நீங்கள் ஆக்குகிறீர்கள். இறுதி மதிப்பீட்டில், நீங்கள் அவர்களுக்கு எப்படிச் சிறப்பாக சேவை செய்கிறீர்களோ அதைக்கொண்டு நீங்கள் உங்களுக்கு எப்படிச் சிறப்பாக சேவை செய்துகொள்கிறீர்கள் என்பதைத் தீர்மானிக்கலாம்.
>
> **நீங்களும் உங்களுடைய மேற்பார்வையாளரும்:** மேற்பார்வையாளர் உங்களுக்கு முதலில் தகவல் தருபவராகவும் வழிகாட்டியாகவும் இருப்பதால் அவர் உங்களுக்கு மிக முக்கியமானவராகும். உங்களுடைய கேள்விகளுக்குப் பதில் கூறவும் உங்களை நேர்வழியில் வழிகாட்டவும் அவரால் முடியும். உங்களுக்கும் உங்களுடைய மேற்பார்வையாளருக்கும் பொதுவானவை நிறைய இருக்கின்றன. நீங்கள் இருவரும் பொதுப்

[4] "Working Together", revised May 1957.

பணியில் ஒரே எஜமானராகிய நம்முடைய அரசாங்கத்துக்காகச் சேர்ந்து வேலை செய்கிறீர்கள். நீங்கள் இருவரும் ஒரு வேலையைச் செய்து முடித்துக் காட்டுவதற்காக இருக்கிறீர்கள். அவர் ஒரு பகுதியையும் நீங்கள் இன்னொரு பகுதியையும் செய்கிறீர்கள். இந்த இரு பகுதிகளும் முக்கியமும் இன்றியமையாததும் ஆகும். உங்களுக்கு ஒருவரோடொருவரின் ஒத்துழைப்பு தேவையாகும். நீங்களில்லாமல் அவருக்கு அவருடைய வேலையைச் செய்துமுடிக்க முடியாது. அதுபோல அவரில்லாமல் உங்களுக்கு உங்களுடைய வேலையைச் சிறந்த முறையில் செய்ய முடியாது. அவர் உங்களுக்கு விருப்பத்தோடு உதவி செய்யத் தயாராக இருக்கிறார். உங்களுடைய மேற்பார்வையாளர், உங்களுடைய சக வேலையாட்கள், நீங்கள் எல்லோரும் ஓர் எஜமானருக்காகப் பணியின் சிறப்பாகிய ஒரே குறிக்கோளை நோக்கி வேலை செய்கிறீர்கள்.

வளர்ச்சிக்குரிய வாய்ப்புகள் : இந்தக் குழுவினிடம் ஒரு வேலை முன்னேற்ற வளர்ச்சித் திட்டம் இருக்கிறது. இந்தத் திட்டத்தின் மூன்று பெரிய குறிக்கோள்கள் பின்வருமாறு :

1. ஒவ்வொரு வேலையாளின் இப்போதைய வேலையில் அவனுடைய செயலைச் செம்மையாக்குவதன் மூலம் **தனி நபரின் ஆற்றல் தன்மையையும் ஏஜென்சியின் பயனுறுதித் தன்மையையும் அதிகரித்தல்.**

2. குழுவின் தொழில், ஆட்சித் துறை, தொழில் நுட்பம், குமாஸ்தாப் பணி இவைகளுக்குரிய பிற்காலத் தேவைகளைச் சமாளிக்கத் **திறன்மிக்க வேலையாட்களடங்கிய ஒரு கூட்டத்தைத் திரட்டிக் கொடுப்பது.**

3. வேலையாட்களின் வாழ்க்கைக் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கு அவர்களுக்கு வாய்ப்பளிப்பதன்மூலம் **அவர்களிடையே வேலைத் திருப்தியை அதிகரித்தல்.**

இது ஒரு தன் வளர்ச்சித் திட்டமாகையால், வேலையாட்கள் இதில் பங்குகொள்ள அவர்களாகவே முன்வரவேண்டும். உங்களுடைய மேற்பார்வையாளர் இந்தத் திட்டத்தை விளக்கும் சிறு புத்தகத்தின் பிரதி ஒன்றை உங்களுக்குத் தருவித்துக் கொடுப்பார்.

வேலையாள் சங்கங்கள் : உங்களுக்குச் சங்கம் அமைப்பதற்கும், அல்லது கூட்டுறவுக் குழுக்களிலோ வேறு வேலையாள்

சங்கங்களிலோ சேர்வதற்கு உரிமை யிருக்கிறது. அரசாங்கத்திற்கெதிராக வேலை நிறுத்தம் செய்யும் உரிமையை வலியுறுத்தும் சங்கத்தில் நீங்கள் சேரக்கூடாது. பலத்தினுலோ அல்லது பலாத்காரத்தினுலோ அரசாங்கத்தைக் கவிழ்ப்பதற்கு ஆதரவளிக்கும் எந்தச் சங்கத்திலும் நீங்கள் உறுப்பினராய் இருக்கக்கூடாது.

சேர்ந்து உழைத்தல் : மனவுறுதியை உண்டுபண்ணுவதில் ஒன்றுபட்ட உழைப்பைவிட எந்த விதத்திலும் குறைவில்லாத தலைமையும், தொகுதி வளர்ச்சியும், பொது மேலாண்மைக்கும் ஒழுங்காயமைந்த வரிசைத் தொகுதிக்குமிடையே உடனுழைப்பை ஏற்படுத்துவதற்கான வழிகளாகும். தனியார் மேலாண்மையிலிருப்பது போன்ற[5] பழைய முறை அணுகுதல் உடனுழைப்பின் முரணை அடைவதற்குரிய வழியாகும். மேலாண்மையிலுள்ள அதிகாரம், ஏவுதல் இவைகளின் மரபு வழக்கு, வேலையாட்களிடையே ஒரு மரபு வழக்கை உண்டுபண்ணியிருக்கிறது. அதாவது இது வேலையாட்களை சண்டைக் குணமுள்ளதும் பகையானதுமான சங்கங்களாக ஒன்றுசேரச் செய்திருக்கிறது. அரசினுடைய அதிகாரம் கூடுதலாக இருக்கும்போது, அந்த 'ஆதிபத்திய எஜமானத்'துவம் சிறிதும் விட்டுக்கொடுக்காத முறையில் எப்படித் தன் அதிகாரத்தை வலியுறுத்துகிறதோ அதுபோல அரசாங்க வேலையாட்களின் கூட்டுச் சங்கங்கள் அதிக வலுத்தாக்குதல் தன்மையுடையதாகவும் பொறுப்பில்லாத தன்மையுடையதாகவும் இருக்கும். பிரான்ஸ் நாட்டில் மேலாண்மைப் பிரச்சினைகளைக் கூட்டுப் பரிசீலனை செய்வதற்கான வேலையாட்களின் கோரிக்கைகளை, அதிகார தோரணை பலவிதமான எதிர்ப்புகள் மூலமும் ஆதரவளிப்பதின் மூலமும் சமாளித்திருக்கிறது. அரசின் இறைமையின் பெயரால் தந்தைமையின் நுணுக்கங்கள் விரிவாகப் பயன்படுத்தப்பட்டன. இந்த நுணுக்கங்கள் பயனற்றவைகளாகக் காணும்பொழுது பொது மேலாண்மை வேலையாள் கலந்தாய்தலுக்குக் குறுகிய ஆட்சி எல்லைகளைத் தனிப்படக் குறிப்பிட்டிருக்கிறது.

இந்த நுண்ணிய நயமுறைகளை, அரசாங்க வேலையாள் சங்கங்கள் வெளிப்படையான அல்லது மறைவான எதிர் நடவடிக்கைகள் மூலம் தோல்வியுறச் செய்வதற்கு முயல்கின்றன. இத

[5] For current tendencies, see Walters, J. E., " Personnel Relations: Their Application in a Democracy", New York: Ronald Press, 1945; Knowles, William H., " Personnel Management: A Human Relations Approach ", New York: American Book Co. 1955; Roethlisberger, Fritz J., and Others, " Training for Human Relations: An Interim Report " Cambridge, Mass: Harward University Press 1954; Yoder, Dale, " Personnel Management and Industrial Relations " 3rd edition, New York: Prentice—Hall, 1954.

னுடைய விளைவு, பொதுவாக, அதிகாரத்தின் முன்னால் மனவுறுதி பலியிடப்படுகிறது. எனினும், வரிசைத்தொகுதி அவர்களுடைய நலன்களைப் படிப்படியாக அரசாங்கம் மதிக்கிற அளவுக்குச் செய்திருக்கிறார்கள். பல சலுகைகள் பெற்றபடியினால், ஜனநாயக மேலாண்மையின் சில குறைந்தபட்ச நிபந்தனைகளை உடனுழைப்பானது ஏற்படுத்தியிருக்கிறது.

குறிப்பாகக் கடந்த இருபது ஆண்டுகளாக எதிர்ப்புணர்ச்சிகள் வேகமாகக் கைவிடப்பட்டு வந்திருக்கின்றன.

இவ்வாறு மறுதலைக் காரணங்களை நீக்கும் முறையில் கணிசமான முன்னேற்றம் ஏற்பட்டுள்ளது. ஆனால், பொதுத் துறை ஆட்சியில் பயனுள்ள முறையில் வேலையாட்கள் பங்குகொள்வதற்கான வாய்ப்பும் வளர்ச்சியும் குறைவாகவே உள்ளன.[6] கூட்டரசு அரசாங்கத்தின் வளர்ச்சி நிலை கீழே காணும் சுற்றறிக்கையின் மூலம் சிறப்பாகக் காட்டப்பட்டுள்ளது. இந்தச் சுற்றறிக்கை, ஜனாதிபதியின் ஆள் தொகுதி மேலாண்மைச் சிறப்புத் துணையாளரால் 1958ஆம் ஆண்டு ஜூன் மாதம் 3ஆம் தேதி நிர்வாக ஏஜென்சிகளின் தலைவர்களுக்கு அனுப்பப்பட்டது.

> 'நான்கு ஆண்டுகளுக்கு முன்னால் கூட்டரசு ஆள் தொகுதிக் குறிப்பேட்டின் A. நான்காவது அத்தியாயமாக, சிவில் பணிக் குழு, ஏஜென்சி ஆள் தொகுதி வேலைத் திட்டங்களின் தன்மையையும், வரம்பையும் தீர்மானிப்பதற்காக வழி நூல்களை வெளியிட்டது. இந்த அத்தியாயத்தின் முன்னுரையானது பின்னால்வரும் கொள்கைகளை விளக்கமாகக் கூறுகிறது.
>
> கூட்டரசு அரசாங்கத்தைச் சிக்கனமாகவும் திறமையாகவும் செயல்படுத்துவது, அதன் வேலையாட்களின் தரத்தையும், அவர்களுக்குத் தங்களுடைய வேலையில் அக்கறையையும் ஈடுபாட்டையும், அவர்களின் வேலைச் சூழ்நிலையையும், அவர்களுடைய தலைமையின் பயனுற்றலையும் பொறுத்திருக்கிறது.
>
> ஆள் தொகுதி மேலாண்மையில் சட்டத் தேவைகளையும் ஆட்சித் தேவைகளையும் நிறைவேற்றவேண்டியது அவசியமாகும். மேலும் அதோடு, வேலையாட்கள் மக்களுக்குச் சேவை செய்வதில் எல்லோரும் சேர்ந்து வேலை செய்து அவர்களால் இயன்ற அளவைக் கொடுப்பதற்குத் தூண்டும் ஒரு சூழ்நிலையை ஆள் தொகுதி மேலாண்மையில் ஏற்படுத்திக் காப்பாற்றுவது ஓர் அடிப்படையான கடமையாகும்.

[6] அதிகாரம்—24. ஆள்தொகுதித் தரங்கள்.

எல்லா மட்டங்களிலும் தொகுதிகளுக்கும் தனி நபர்களுக்கு மிடையே கருத்துகளையும் தகவலையும் பயனுடைய வழியில் பரிமாறிக் கொள்ளும்படிச் செய்வதற்குச் செய்தி அறிவிப்பதும் வேலையாள் பங்கு கொள்வதும் வழிகளாகும். இந்த வழிகள் எல்லா ஆள் தொகுதி மேலாண்மை நடவடிக்கைகளைப் பயனுறுதி யாகச் செயல்படுத்துவதற்கு மிகவும் அவசியமாகும்.'

நிர்வாகப் பிரிவின் ஏஜென்சிகளாலும் துறைகளாலும் சிறந்த ஆள் தொகுதி மேலாண்மை வேலைத் திட்டங்களை நிலை நாட்டுவதற்கான அடிப்படையை, A நான்காவது அத்தியா யத்தில் எடுத்துக்காட்டப்பட்ட அளவுகள் தருகின்றன. இந்த அளவுகள் ஏஜென்சி ஆள் தொகுதிக் கொள்கைகள் பின் வருவனவற்றை அளிக்கவேண்டுமென்று கோருகின்றன. (அ) ஆள் தொகுதிக் கொள்கையை ஆக்குவதிலும் பொருந் தும்படிச் செய்வதிலும், மேற்பார்வையாளர்களுடையவும், வேலை யாள்சங்கங்கள் உட்பட எல்லா வேலையாட்களுடையவும் கருத்துகளை விரும்பிக் கேட்டுப் பரிசீலனை செய்தல். (ஆ) வேலை யாட்களும் அவர்களுடைய பிரதிநிதிகளும் மேலாண்மையோடு பயனடையும் வகையில் கலந்தாலோசிப்பதை ஊக்குவிப்பதற் கான ஒரு சூழ்நிலையைத் தோற்றுவித்தல்; (இ) வேலையாட்கள் தங்களுக்குப் பிடித்தமான சட்டத்திற்குட்பட்ட சங்கங்களை அமைப்பதற்கும், அவற்றில் சேர்வதற்கும், அல்லது சேராம லிருப்பதற்குமான அவர்களின் உரிமைகளையும், ஏஜென்சி நலன்களுடன் இணையான நலன்களை உடைய வேலையாள் தொகுதிகளோடு ஒத்துழைக்கும் உரிமைகளையும் பாதுகாத்தல். (ஈ) தன்னுடைய துயரத்தின் காரணத்தை வெளியிடத் தனக்குப் பிடித்த பிரதிநிதியை நியமிப்பதற்கான வேலையாளின் உரிமையை ஏற்றுக்கொள்ளும் குறைகளையும் அப்பீல்களையும் கையாள்வதற்காக, எளிய வகையில் போதுமான ஒரு முறையை ஏற்படுத்திப் பேணுதல். ஏஜென்சிக் குறை நடைமுறைகளை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கான திட்டமான அளவுகள் கூட்டரசு ஆள் தொகுதிக் குறிப்பேட்டின் இ 2-வது அதிகாரத்தில் அளிக்கப்பட்டிருக்கின்றன.

இந்த வழிநூல்கள் வெளியிடப்பட்ட பிறகு, வேலையாள் மேலாண்மை உறவில் கணிசமான முன்னேற்றத்தைக் கூட்டரசு ஏஜென்சிகள் செய்திருக்கின்றன. ஏஜென்சிகள் நிலைநாட்டப் பட்ட அளவுகளுக்குப் பொருத்தமான ஆள்தொகுதிக் கொள் கைகளை அமைத்து வெளியிட்டிருக்கின்றன. எவ்வாறுயினும், தொடர்ச்சியான முன்னேற்றங்கள் இன்னும் அவசியம் என்ப தற்கு அறிகுறிகள் இருக்கின்றன. அதுவும் முக்கியமாக,

ஏஜென்சிகளுக்கும் வேலையாள் தொகுதிகளுக்கு மிடையேயான வேலைத் தொடர்புகள் பற்றிய மேம்பாடுகள் இன்னமும் தேவைப் படுகின்றன.

சிறந்த வேளையாள் மேலாண்மை உறவை ஏற்படுத்திப் பேணுவதற்கு இரு கட்சிகளின் ஒத்துழைப்பும், பொறுப்புகளை ஏற்றுக்கொள்ளும் தன்மையும் தேவைப்படுகின்றன. சரி செய்ய வேண்டிய நிலைமைகளைச் சரிப்படுத்துவதற்கான எல்லா வழிகளையும் மேற்கொள்வதற்கு இந்த ஒத்துழைப்பு உதவி செய்யும். அவர்களுடைய ஆள்தொகுதிக் கொள்கைகளை நடத்துவதில் எல்லா ஏஜென்சிகளும், பொறுப்பாண்மைக் குழுவினுல் ஏற்படுத்தப்பட்ட அளவுகளின் தன்மைக்கும் இயல்புக்கும் ஏற்றவாறு நடந்துகொள்வது மிகவும் அவசியமாகும். வேலையாள் சங்கங்கள் நல்ல எண்ணத்துடன், கலந்தாலோசிக்கவும் செயல்படுத்தவும் வேண்டிய தமது பொறுப்புகளை ஒப்புக்கொள்ளவேண்டுமென்பதும் முக்கியமாகும்; மேற் குறித்த கொள்கையின் தன்மையும் விருப்பமும் சரியாகப் பின்பற்றப்படவில்லையென்று அவர்களுக்குத் தோன்றினுல், தொடர்புடைய ஆட்சி அதிகாரிகளின் கவனத்திற்குக் கொண்டுவருவதும் இன்றியமையாதது. எந்த அளவுக்கு ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடைய இந்தப் பொறுப்பு ஏற்றுக்கொள்ளப்படுகிறதோ அந்த அளவுக்கு நம்முடைய மேலாண்மை வேலையாள் உறவின் தன்மையையும் பயனுறுதியையும் உறுதிப்படுத்தும்.

நிச்சயமாகக் கூறினுல், நிர்வாகப் பிரிவு முழுவதுமுள்ள மேலாண்மையின் எல்லா மட்டங்களும் பயனுடைய வேலையாள் மேலாண்மை உறவுக்கான அவர்களுடைய பொறுப்பை ஏற்றுக் கொள்கிருர்கள். நிர்வாகப் பிரிவிலுள்ள ஒவ்வொரு துறையின் தலைவரும் ஏஜென்சியின் தலைவரும், வேலையாள் மேலாண்மை உறவு சம்பந்தப்பட்ட வரையில், தன் சொந்த ஏஜென்சியின் ஆள் தொகுதி மேலாண்மை நடவடிக்கைகளை மதிப்பீடு செய்யக் கோரப் படுகிருர்கள். இவர் வேலையாள் சங்கங்களோடு மேலாண்மையின் தொடர்பையும் மதிப்பீடு செய்யக் கோரப்படுகிருர். சிவில் பணிக்குழு, அதன் ஒழுங்கான சோதனையின் ஒரு பிரிவாக, ஒவ்வொரு ஏஜென்சியும் ஏற்றுக்கொண்ட ஆள் தொகுதிக் கொள்கைகளையும் நடைமுறைகளையும் மறு ஆய்வு செய்யும்படி வேண்டப்படுகிறது. அத்துடன் அது அந்தக் கொள்கைகளையும் நடைமுறைகள் ஆகியவற்றைப் பயன் படுத்தும் விதத்தையும், பயனுறுதியையும் காலா காலத்தில் நிர்வாகப் பிரிவு அலுவலகத்திற்கு அறிவிக்க வேண்டும். இந்தக் கொள்கைகளும் நடைமுறைகளும், கூட்டரசு ஆள்

தொகுதிக் குறிப்பேட்டின் அதிகாரம் A—4, அதிகாரம் E—2 இவைகளுக் கொத்தபடி ஒவ்வொரு ஏஜென்சியாலும் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டதாக இருக்கும்.

தொழிற் சங்க தோரணைகள்: கூட்டரசு வேலையாட்களின் தேசீயக் கூட்டமைப்பால் வெளியிடப்பட்ட அறிக்கையிலிருந்து எடுத்த பின்வரும் பகுதி, சிறந்த மனவுறுதியின் நிபந்தனைகள் பற்றி வேலையாட்களின் கருத்தை எடுத்துக் காட்டுகிறது. கூட்டரசு வேலையாட்களின் இந்தத் தேசீயக் கூட்டமைப்பு, அமெரிக்கத் தொழிலாளர் கூட்டமைப்போடும் தொழிற் சங்கங்களின் காங்கிரசோடும் இணைக்கப்பட்ட அமைப்பு அன்று.

சிறந்த ஆட்சியாளருக்கும் சிறந்த கூட்டரசு வேலையாட்களுக்கும் குறிப்புகள்[7]

ஆட்சியாளர்கள்	வேலையாட்கள்
உங்களுடைய வேலையாட்கள் நேர்மையான முறையில் கூடிய வரை விரைவாக முன்னேற உதவவேண்டும்.	உங்களுடைய எஜமானரின் கையிருப்பை உயர்வாக்க வேண்டும்.
புதிதாக வரும் வேலையிடங்களில் உம்முடனேயே யுள்ள உம் வேலையாட்களில் ஒருவர் முன்னேற உதவவேண்டும்; உள்ளேயுள்ள சமமான திறமையுடையவர்களுக்குமேலே வெளியார்களைக் கொண்டு வந்து நியமிக்கக்கூடாது.	மேல் பதவிக்குத் தகுதியடையும்படியான திறமையை மேம்படுத்தக் கடுமையாக உழைக்க வேண்டும்.
சிக்கனமாக இருக்கவேண்டும். ஆனால், நிறைவான ஊதியமும், உயர்ந்த மனவுறுதியும், கூடுதலான உற்பத்தியும் விளைவிக்கக் கூடிய நல்ல வேலையாட்கள் கொண்ட சிப்பந்தித் தொகுதி தான் சிறந்த சிக்கனம் என்பதை அறிந்திருக்கவேண்டும்.	தளவாடங்கள், காலம், ஊக்கம் இவைகளில் மிகுதியான சிக்கனத்துடன் வேலையைச் செய்து முடிக்க உதவுதல்.

[7] Federal Employee, 1945. Vol. 30 (No. 2), page 8 (by permission of the editor).

உங்களுடைய வேலையாட்களில் கூடிய வரை பெரும்பாலான வர்களைத் தனித் தனியாகத் தெரிந்துகொண்டிருத்தல்; அவர்களுடைய நலன்களில் தனிப்பட்ட அக்கறை எடுத்துக்கொள்ளுதல்.

வேலை செய்யாமல் அளவுக்கு மீறி திருப்திப்படுத்த எண்ணும் வேலையாட்களை எந்த எஜமானரும் விரும்பமாட்டார்கள். இருந்தாலும் மேற்பார்வையாளர்கள் மனிதர்களாதலால் குறைந்த அளவாவது அவர்களுக்குத் திருப்தி யூட்டும்படி வேலையாள் நடக்கவேண்டும்.

வேலையாட்களை உங்களுடைய நம்பிக்கைக்குப் பாத்திரமாகச் செய்துகொள்ள வேண்டும். அடிக்கடி மாநாடுகள் நடத்த வேண்டும். உங்களுடைய ஆள் தொகுதி அலுவலகத்தோடு தொடர்பு வைத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

உங்களுக்கு ஒரு குறையிருந்தால் முதலில் மேற்பார்வையாளரிடம் முறையிட வேண்டும். அதைத் தீர்த்து வைப்பதற்கு அவருக்கு ஒரு வாய்ப்பு அளிக்க வேண்டும்.

உங்களையும் உங்களுடைய துணைக் கருவிகளையும் மிகுதியான அளவு பயன் படுத்துதல் வேண்டும். மக்கள், வேலையைச் செய்துமுடிக்க வல்லவரும், வேலையாட்களைப் பாதுகாப்பவரும், தனது நிறுவனத்தை முன்னேறச் செய்பவருமான சிறந்த ஆட்சியாளருக்காக வேலை செய்ய விரும்புவார்கள்.

எஜமானருக்கும் நிறுவனத்திற்கும் உம்முடைய பற்றுறுதியைக் காட்டவேண்டும். நிறுவனம் அதன் வேலையை உண்மையாக முன்னதாகவே செய்து முடிக்க உங்களுடைய ஆற்றலையெல்லாம் அதற்களிக்க வேண்டும்.

1956 ஆம் ஆண்டு வரிசைத் தொகுதிச் சங்கம் அதன் அங்கத்தினர்களுக்கு வெளியிட்ட அறிவிப்பும் மனவுறுதியின் பொதுக் கருத்தை வெளிப்படுத்துகிறது. இந்த மனவுறுதிக்கு அரசாங்கத்தின் ஒவ்வொரு வேலையாளும் அவனுடைய சொந்தப் பங்கைச் செலுத்தவேண்டும்.

கூட்டரசு வேலையாட்களின் தேசீயக் கூட்டமைப்பு வேண்டுமென்றே சில கொள்கைகளைத் தேர்ந்தெடுத்து, சில செயல்முறைகளைக் கையாண்டு, மற்றவைகளைக் கவனமாகத் தவிர்க்கிறது. ஏனெனில் அதற்குப் பொதுப் பொறுப்பின் கூர்மையாக வளர்ந்த கருத்து இருக்கிறது. இந்தப் பொறுப்புக்

கருத்தானது நிறுவனத்தின் ஒவ்வொரு நோக்கமும் தேசீய நலனுக்காகவும் வேலையாட்களின் நன்மைக்காகவும் செயல்பட வேண்டுமென்று கோருகிறது.

இதன் பொருள், கூட்டரசு வேலையாட்களின் தேசியக் கூட்டமைப்பு, அரசினர் அலுவலகத்தை மக்களின் ஒரு பொறுப்பாண்மைக் குழுவாகவும், ஒவ்வொரு கூட்டரசு வேலையாளும் மிகவும் சிறப்பான கடப்பாடுகளை ஏற்றுக் கொள்வதாகவும் அங்கீகரிக்கிறது.

இந்தக் கடப்பாடுகளில் உட்பட்டவைகளாவன :

தேவைப்படுகிற நேரங்களிலும் இடங்களிலும் கடமைக்கும் மேலாகப் பணிசெய்தல்.

ஒவ்வொருநாளும் நேர்மையான ஒரு நாள் வேலை.

மக்களுக்கு அதிகமான அளவில் இணக்க வணக்கமான, பற்றுறுதியுடைய, அறிவுள்ள, அக்கறையுடைய சேவை.

சிவில் பணியாளர் விதிகளின் ஒழுங்கு முறைகளுக்கு ஏற்பச் செயல்படுதல் : அந்த விதிகளும் ஒழுங்கு விதிகளும் ஓய்வு, கடமையின் கால அளவு, நடத்தை, வேலையின் கட்டங்கள், அரசாங்கத்திற்கும் அந்த வேலைக்குமிடையேயான தொடர்பு, அமெரிக்க மக்களுக்கும் அந்த வேலைக்குமிடையேயான தொடர்பு இவற்றில் எதனோடு தொடர்புடையனவாயிருந்தாலும், அவைகளை ஒட்டி நடத்தல்.

கூட்டரசு வேலையாட்களின் தேசியக் கூட்டமைப்பின் வேலைத் திட்டங்கள் ஒரு சிறந்த அரசினர் பணியை உண்டு பண்ண முனைகிறது. கடந்த காலங்களில் நம்முடைய நோக்கங்களுக்கு அமெரிக்க மக்களிடமிருந்து நமக்குப் பலமான ஆதரவு கிடைத்தது. இந்த ஆதரவு நம்முடைய கடந்தகால முன்னேற்றத்திற்குப் பெரிதும் உதவியிருக்கிறது.

தூண்டு விசைகள் : தூண்டுதல்கள், (incentives) பரிசுகள் இவைகளைக் கண்டுபிடிப்பதற்கும் பயன்படுத்துவதற்குமான அமைப்புகளோடு தொடர்புடைய ஒருவகையான மனவுறுதி முறைகளுக்குக் கவனமும் சோதனை முறைகளும் அதிகமாக அளிக்கப்பட்டன. வழக்கமாகப் பொருளாதார சம்பந்தமானதும் பொருளாதார சம்பந்தமில்லாததுமான இருவகைத் தூண்டுதல்களும் பரிசுகளும் ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்டிருக்கின்றன. குறிப்பாகத் தனியார் மேலாண்மையில் நடந்த விரிவான பகுப்பாய்வானது, தனிநபர்

தூண்டும் சக்தியில் இவ்விரு வகைகளும் பிரிக்கமுடியாதபடி கலந்திருக்கின்றனவென்றும், ஆனால் அவைகளிரண்டிற்கும் கிட்டத்தட்டசமமான முக்கியத்துவம் உண்டென்றும் வெளிக்காட்டியிருக்கின்றன. அரசினர் வேலையில் வருவாய் சம்பந்தப்பட்ட தூண்டுதல்களைவிட அது சம்பந்தமில்லாத தூண்டுதல்கள் சாதாரணமாக முக்கியம் என்று கருதப்படுகின்றன. வேலையில் மிகுதியான பாதுகாப்பும், அரசினர் பணியில் தன்மதிப்பும், தொழில் வாழ்க்கை நெறி அமைப்புகளின் (Career systems) வளர்ச்சியும், தனிநபர் முன்னேற்றத்திற்குப் பாரபட்சமற்ற அளவைகளைப் பயன்படுத்துதலும், தனியார் தொழில் துறையிலுள்ள ரொக்கப் பரிசுகளின் மாற்றுக் கருவிகளாக அடிக்கடி விளக்கப்பட்டிருக்கின்றன.

பொதுப்பணியிலுள்ள இந்தக் கருவிகளின் செல்லக்கூடிய தன்மையின் வரம்புகள், மிகச் சமீப ஆண்டுகளில், அரசினர் வேலையாட்களுக்குப் பல்வேறுவருவாய்த்தூண்டுதல்களையும் வருவாய் தராத தூண்டுதல்களையும் புகுத்தீடு செய்திருக்கின்றன. வியக்கத்தக்க வேலைக்குச் சம்பள உயர்வுகளும், ஆக்கச் சார்பான வேலையாள் யோசனைகளுக்கு உரொக்கப் பரிசுகளும் ஆட்சி வழக்கங்களில் ஒழுங்காக நடக்கும் சிறப்புக் கூறுகளாக ஆகிவிட்டன. வருவாயை அளிக்காத தூண்டுதல்களும் அதிகமாக வலியுறுத்தப்பட்டு வருகின்றன. புகழ்பெற்ற பணியை அதிகார பூர்வமாக அங்கீகரித்தலானது பணிப் பரிசுகளிலும், வேறு பதிவேடுகளிலும் விருதுகளிலும் விதிமுறைப்படுத்தப் பெற்றிருக்கிறது. பெரும்பாலான தூண்டுதல் முறைகள், அது வருவாயைக் கொடுப்பதாக விருந்தாலும் இல்லாமலிருந்தாலும், அவைகளின் உள்ளாற்றலுக்குக் கீழான நிலையில் இன்றும் வளர்ந்துகொண்டிருக்கின்றன. அவைகள் நன்ருக விரிவாக்கப்படவேண்டும். கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் சிவில் பணிக்குழு, எல்லா ஏஜென்சிகளுக்காக ஒரு தூண்டுதல் பரிசு முறையைப் பயன்படுத்துகிறது. இந்தக் குழு இதைச் செய்வதன்மூலம், துறை யோசனை வேலைத் திட்டத்தை நிலைநாட்டுவதற்குத் தகவல் ஆதாரமாகப் பணிபுரிகிறது.

அடிப்படை மனவுறுதியை உண்டுபண்ணும் கருவிகள் இல்லாதபோது தூண்டுதல் முறைகள் ஆட்சித் துறையின் கெடுபிடிகளைச் சீர்திருத்துவதற்கும், ஜனநாயக நோக்கங்களைச் செய்துகாட்டும் காட்சிப் பெட்டியை மேலாண்மைக்குத் தருவதற்கும் பயன்படலாம். இந்த நிலைமைகளில் இவைகளை வேலைச்சூழ்நிலைக்கு முக்கிய பாகங்களாக, வரிசைத் தொகுதி ஏற்றுக் கொள்வதற்குப் பதிலாக, இவைகள் அவர்களின் சந்தேகத்தையும் புறக்கணிப்பையும் பெறுகின்றன. மற்ருெரு நிலைமையில், நல்ல எண்ணத்தால் உந்தப்பட்டு, தூண்டுதல் முறைகளானவை மனிதத் தூண்டல் சக்தியின்

அடிப்படைக் கூறுகளைப்பற்றிய மேலாண்மையின் மேலீடான, புரிந்துகொள்ளும் திறனைத் தெரிவிக்கும். ஜனநாயக மேலாண்மையின் நோக்கத்திற்கு வேண்டுமென்றே ஏற்பாடு செய்யப்பட்ட ஒரு சலுகையாக அளிக்கும்பொழுது, இந்த மாதிரி முறைகள் அநேகமாக அவைகளைத் தோற்றுவித்தவர்களை ஏமாற்றி விடுகின்றன. நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களை அடைவதில் தனிநபர் பங்கு கொள்ள எடுத்துக் கொண்ட உண்மையான முயற்சியின் ஒரு நேர்மையுள்ள சொல்லமைப்பாகவே, இவைகளின் மதிப்பு இவைகளை ஏற்படுத்தி நிர்வகிக்கும் செலவுக்குச் சமமாக இருக்கிறது.[7]

நிறைவேற்றுவதற்கான அளவைகள் : (Performance Standards) தூண்டுதல் முறைகள், மனவுறுதி மேம்பாட்டிற்கான மிக முக்கியமான முறைக்கு வழிகாட்டுகின்றன. வேலைத் தொகுதிக்குச் செய்கையின் பாரபட்சமற்ற அளவைகள் தேவைப்படுகின்றன. அநேகமாக இந்த அளவைகளுக்குப் பொருத்தமாக வேலைத் தொகுதியும் காரியங்களை நிறைவேற்றும். இந்த அளவுகள் மேலாண்மையின் அதிகார பூர்வமான அளவைகளாக மாத்திரமில்லாமல் தொகுதி ஏற்றுக் கொள்ளத்தக்கதாகவும் இருக்க வேண்டும். இங்கேயும் இந்த அளவைகள் மெதுவாகவே தோற்றுவிக்கப்படுகின்றன.

புள்ளி விவரச் சராசரிகளாலும், தொகுதியிலுள்ள வேகத்தை நிர்ணயிக்கும் அலுவலராலும், கால ஆராய்ச்சிகளினுலும் அல்லது உச்ச ஆதாயத்தின் அளவையினுலும் செய்கைக்கான அளவைகள் குறிப்பிடத்தக்க வகையில் நிலைநாட்டப்பட்டிருக்கின்றன. இந்த அளவைகள் மனவுறுதியைப் பெருகச் செய்யா. மனவுறுதிக்குப் பயன்படும் அளவைகள் தர்க்க ரீதியாகவும் நேர்மைக்கு இணங்குகிற தன்மையுடையதாகவும் தொகுதிக்குப் பிடித்தமாயிருக்க வேண்டும். அதுவும் இவைகள் தொகுதியின் வேலை அனுபவத்தில் வளர்ந்ததாக இருக்கவேண்டும். மேலிருந்து ஒருதலையாகத் திணிக்கப்படும் அளவைகள் நிறைவேற்றுதலின் அளவு நிலையை ஒன்றும் செய்யாவிட்டாலும் அதன் தரத்தை அழித்துவிடும்.

ஆக்க அளவைகள் மனவுறுதியைச் சோதிப்பதற்காக அடிக்கடி பயன்படுத்தப்பட்டாலும், அவைகள் உண்மையாக ஆய்ந்துணர்வதற்கு ஏமாற்றுகிற கருவிகளாகும். உற்பத்தி என்பது நிலையற்ற பல கூறுகளால் உண்டாகும் விளைவாகும். குறைந்த உற்பத்தியானது உடனுழைப்பின் நோய்க்கு அறிகுறியாக இருக்கலாம். ஆனல் முழுமையாக ஆய்ந்துணர்வதற்குத் தொகுதியின் மொத்தச்

[8] See Roethlisberger "Managemet and Morale"; See also அத்தியாயம்—19 "மேற்பார்வைக்கலை"

சூழ்நிலையை ஆராய்வது அவசியமாகும். இதற்குப் பரிகாரம் காண்பதில் நிறுவன முறைகளையும், மேற்பார்வையாளர், மேலாண்மையாளர் இவர்கள் தங்கள் அதிகாரத்தைச் செலுத்தும் முறைகளிலும் திருத்தங்கள் செய்வது அடங்கியிருக்கிறது. இம்மாதிரியான திருத்தங்கள்தான் தொகுதியின் படைப்புச் சக்தியை வெளியிடும்.

நோக்கத்தின் இன்றியமையாத தன்மை: பொதுத்துறை ஆட்சியில் மேலாண்மையாளரிடமும் மேற்பார்வையாளரிடமும், இதுவரையில் குறிப்பிட்ட முறைகளில் முயற்சி செய்து பார்த்ததைவிடக் கூடுதல் அளவு மனவுறுதி உள்ளாற்றல் இருக்கிறது. சமூகத்தின் நோக்கங்களினுடையவும் கருத்துகளுடையவும் நேர் தொடர்புகளை அவர்கள் நடத்திச் செல்லும் தொகுதியின் குறிக்கோள்களோடு பயன்படுத்துவதற்கான அவர்களுடைய வாய்ப்பு அரிதான ஒன்றாகும். சமுதாயம் அதனுடைய குறிக்கோள்களை அடைவதற்குப் பொதுப்பணி ஓர் இன்றியமையாத கருவியாகும். பொதுப்பணியின் முக்கியத்துவம் இதில் அடங்கியிருக்கிறது.

உதாரணமாகக் குறைந்த செலவில் வீடுகட்டும் வேலைத் திட்டத்தில் பங்கு கொள்ளுவதற்குப் பொது நலத்திற்கான சிறந்த பெருமையிருக்கிறது. ஏனெனில் இந்த வேலைத்திட்டத்தின் நேரிடையானதும் மறைமுகமானதுமான விளைவுகள் ஆயிரக்கணக்கான நபர்களைச் சென்று சேர்கின்றன. அதுபோல, சமூகப் பாதுகாப்பு ஆட்சி, தொழிலாளிகளின் உரிமைகளைப் பாதுகாத்தல், அமெரிக்க வாணிக நடவடிக்கையின் தகவல், பணி இவைகளின் வேலைத் திட்டம், வெளிநாட்டு விவகாரங்களை நடத்துதல் என்பன போன்றவைகளில் பங்குகொள்வதும் பெருமையைத் தரும். இவ்வெல்லாப் பொறுப்புகளும் முக்கிய உட்பொருள்களைக் கொண்டதாகவிருப்பதால், வேலையாட்கள் தாங்கள் செய்கிற வேலையின் பெருமையை எண்ணிப்பார்க்குபடித் தூண்டப்படும்பொழுது, மனவுறுதியின் மேலுள்ள அதன் விளைவு திடுக்கிடும்படியாக இருக்கும். அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டு விவசாயத்துறையின் வேலையாள் கைப் புத்தகத்தில் செயலாளரின் முன்னுரை பின்வருமாறு கூறுகிறது: ‘இங்கு வேலை செய்யும் பேறுபெற்ற நம்முள் ஒவ்வொருவரும் அவரவருடைய வேலையை ஊக்கத்தோடும் ஆர்வத்தோடும் நிறைவேற்றுவதன்மூலம் விவசாயத் தொழில் முழுமைக்கும் அமெரிக்கப் பண்ணைக்குடும்பங்களின் வாழ்வுக்கும் குறிப்பிடத்தக்க உதவியைச் செய்யக்கூடும்.’ (1957ஆம் ஆண்டு ஏப்ரல் மாதம் சரிபார்க்கப்பட்டது.)

துர்ப்பாக்கிய வசமாக, பொதுத்துறையிலும் தனியார் துறையிலுமுள்ள பெரும்பாலான வேலையாட்கள், அவர்களுடைய வேலைக்

கப்பால் பார்ப்பதற்கு உதவி செய்வதில்லை. அதனுல் அவர்களுடைய நடவடிக்கை அலுப்புத்தட்டுகிற பழக்கமாகி, அதிகாரத்தின் கெடுபிடியினுல் அவர்களுடைய தற்சார்பு நசுக்கப்படுகிறது. இப்படியாக எப்பொழுதும் இருக்கக்கூடிய சிறந்த மனவுறுதி ஆற்றலை இழந்து விடுகிருர்கள்.

3. ஒழுங்குமுறையின் வகைகள் (The Modes of Discipline)

ஒழுங்குமுறையின் நோக்கங்கள் : ஜனநாயக மேலாண்மையின் நோக்கில் ஒழுங்குமுறையின் வகைகள் சிறப்பாக மதிப்பீடு செய்யப்படுகின்றன. இவ்வாறு நோக்கப்பட்ட வகைகள், சீர்குலைந்த மனவுறுதியினுல் எழும் நெருக்கடிகளைக் கையாள்வதற்கான நுணுக்கங்களை ஐயமறத் தெரிவிக்கின்றன. ஆணையிடும் அமைப்பைக் காப்பதற்கும், நிலைநாட்டப்பட்ட அதிகாரத்திலிருந்து விலகுதலைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கும், பகுத்தறிவுக்குப் பதிலாகக் கண்மூடிப் பின்பற்றுதலைக் கையாள்வதற்கும் அடிக்கடி ஒழுங்குமுறையே வற்புறுத்தப்படுகிறது. இந்த நோக்கங்களுக்கு ஒழுங்குமுறையின் வகைகளை அடிக்கடி பயன்படுத்தும்பொழுது, அவற்றைப் பயன்படுத்துதலில் மனவுறுதியின் நிலைக்கு ஓர் அறிகுறியை அளிக்கிறது. நேர்மாருக ஒழுங்குமுறையைத் தானே ஏற்கும்படிச் செய்வது சிறந்த மனவுறுதியின் வேலையாகும்.

எவ்வாருயினும், ஜனநாயக மேலாண்மைப் பணி அமைப்பில் கூட ஒழுங்குமுறையின் இயந்திர அமைப்புக்கு ஒரு தனியிடம் இருக்கிறது. தனி நபருடைய செய்கைகளினுடையவோ அல்லது தலைமையினுடையவோ தோல்விகளுக்கு மாற்ருகச் செய்யும் முதலுதவியாக, ஒழுங்குமுறையானது ஆக்கத்திறமுடைய மனவுறுதிச் செயல்களுக்குரிய தொடக்கநிலையை அளிக்கிறது. ஒழுங்குமுறையைப் பயன்படுத்துவதின் நோக்கமும் வழிவகையுமே அதைப் பற்றிய மிக முக்கியமானதென்று இதிலிருந்து தெரிகிறது. அதன் நோக்கம் ஒழுங்குமுறையின் முதற்சுற்றைப்பற்றிய கேள்வியை எழச் செய்கிறது. அது ஆதிக்கம் செய்வதன் அமைப்பைக் காப்பாற்ற வேண்டுமா? அல்லது கூட்டுறவு மனவுறுதி ஆகியவற்றின் மேம்பாட்டிற்கு உதவவேண்டுமா? இந்தக் கூற்றுகள் போட்டியிடும் வலியுறுத்தல்களை உடையதால் அதிக முரண்பாடானவைகளல்ல. இந்தப் பிரச்சினையானது கேள்வியின் வழியாகத் தன்னைத் தீர்மானம் செய்கிறது. அதாவது முதற்கூற்று (Major Premise) எது? இரண்டாம் கூற்று (Minor Premise) எது? சம்பிரதாயமான முறைகள் ஏவுதலோடுள்ள ஒழுங்குமுறையின் தொடர்பை உயர்த்து

கின்றன என்ற உண்மையானது பல மேன்மைப்படுத்தும் தன்மையுடைய பாதுகாப்புகளைத் தோன்றும்படிக் கட்டாயப்படுத்தியிருக்கிறது. (உதாரணமாக, ஒழுங்கு நடவடிக்கையின் 'காரணத்தை' விளக்கும் முறைப்படியான அறிக்கை, வழக்கு விசாரணை செய்வதற்கு உரிமை, அப்பீல் செய்வதற்கு உரிமை ஆகியவைகள் அந்தப் பாதுகாப்புகள் ஆகும்.) ஒழுங்குமுறையைப்பற்றிய அதிகவழக்கமான இலக்கியம் இந்தப் பாதுகாப்புகளை வலியுறுத்துகிறது. இவைகளை வலியுறுத்தும்பொழுது இந்த இலக்கியமானது பாதுகாப்புகளை மிகவும் அவசியமாக்கிய கூற்றை (Premise) அதிகமாகப் பரிசீலனை செய்யவில்லை. இந்த வகையில் ஜனநாயக மனவுறுதியின் ஊக்க சக்தியைப் புகட்டுவதே இப்போதைய வேலையாகும்.

ஒழுங்குமுறையை உறுதியாக அணுகினால், நிறுவனத்தால் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட குறிக்கோள்களை அடைவதில் (அடங்கியிருக்கிற அறிவு, மதிப்பு, திறமை, தோரணை இவைகளை முறைப்படி வளரச் செய்வதாக ஒழுங்குமுறையானது கருதப்படும்.) ஆகவே, ஒழுங்குமுறையானது தண்டிக்கிற வேலையைவிடக் கல்வி கற்பிக்கும் வேலையை ஏற்றுக்கொள்ளும். இங்கும் ஆட்சித்துறையின் ஜனநாயகத் தன்மைக்கும் ஆட்சியாதிக்கத் தன்மைக்குமிடையேயுள்ள துல்லியமான வேறுபாட்டை நாம் பார்க்கலாம். ஒன்றுபட்ட முயற்சியின் வழிவகைகளினுடையவும் கலைத் திறமைகளுடையவும் உறுதியான ஒழுங்குமுறையிலிருந்துதான் உயர்ந்த மனவுறுதி தோன்றுகிறது. இந்த வகையில் ஒழுங்குமுறையானது ஜனநாயகத் தலைமையின் விளைவேயாகும். (இந்தத் தலைமையானது அதிகாரத்திலும் கட்டுப்பாட்டிலும் தன் கவனத்தைச் செலுத்துவதைவிடக் கல்வியிலும், இசைவிப்பிலும், கலந்தாலோசனையிலும் தன் முழுக் கவனத்தையும் செலுத்துகிறது. கண்டனம், பதவி இறக்கம், வேலையிலிருந்து நீக்குதல், மேலும் திறமை மதிப்பீடு செய்தல் இவைகளின் ஒழுங்குமுறை நுணுக்கங்கள் நியாயமான முறையிலேயே தங்கள் வேலையைச் செய்கின்றன.) தலைமையின் உறுதியான வேண்டுதல்களைச் சிறிய அளவிலேயே பாராட்டவும் செய்கிறது.

ஒழுங்குமுறைத் தடைகள் : பொதுப்பணியில் ஒழுங்குமுறை வேறு ஸ்தாபன முறைகளிலும் விவரிக்கப்படுகிறது. சம்பிரதாயமாக, இவைகள் நடத்தையைக் கட்டுப்படுத்தும் விதித் தொகுதியின் உருவத்தில் இருக்கின்றன. இவைகள் சட்டத்தின் மூலமாகவோ அல்லது சிவில்பணி மூலமாகவோ, அல்லது விதிகள் நடத்தையின் விதிமுறைகளாகவோ வேலையாட்களின்மேல் சுமத்தப்படுகின்றன. அரசாங்கத்திடம் எதிர்ப்பும் சந்தேகமும் மக்களிடம் பரவியிருக்கும் சூழ்நிலைகளில் இந்த ஒழுங்குமுறைக் கட்டுப்பாடுகள் மேற்சொன்ன வழிகள்மூலம் சுமத்தப்படுகின்றன. இம்மாதிரி விதித்தொகுதி

யானது ஒழுங்குமுறையின் உறுதியற்ற கருவிகளாகும். ஏனெனில், அவைகளுடைய அதிகத் தீவிரமான ஷரத்துகளுக்கு, யாரைக் கட்டுப் படுத்த எண்ணுகிறதோ அவர்களிடையேயுள்ள பொதுவான கருத்துகளில் ஆதாரங்களில்லை.

அரசியலிலுள்ள ஏதாவது அதிகாரவர்க்க ஒருதலைச் சார்பைத் தடுத்து நிறுத்துவதற்கோ அல்லது அரசாங்க வேலையாளின் தனி முறையிலான செல்வாக்கை மட்டுப்படுத்துவதற்கோ கையாளப்படும் சட்ட உபாயங்கள் கட்டுப்பாட்டுணர்ச்சியைச் சிதைக்கலாம். பரந்த நோக்கில் முறைப்படியான ஒழுங்குமுறை வாக்கியங்கள் அவற்றின் உறுதியான நோக்கங்களில் அடிக்கடி தோல்வியடையும். அதே சமயத்தில் அவைகள் ஜனநாயக மனவுறுதியின் வளர்ச்சியைத் தாமதப்படுத்தும். தன்னடக்கத்தினுடையவும் தனியுரிமையினுடை யவும் அளவைகள் மிக முக்கியமானவைகளாகும். இந்த அளவைகள் வாழ்க்கை நெறிப்பணியின் (Career Service) உணர்வு நிலையி லிருந்து இயல்பாகத் தோன்றி, அதன் உறுப்பினர்களால் உத்தி யோகத்திற்குரிய நடத்தையின் மேற்கோளுரையாக மாறுமல் பேணி வளர்க்கப்படுகின்றன.

அரசியல் கூறுகள்: அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளிலுள்ள ஒழுங்குமுறை விதிகள் சாதாரணமாகப் பொதுத்துறை வேலை யாட்களை அரசியல் போராட்ட ஏற்பாடுகளிலும் கட்சி மேலாண்மை யிலும் பங்கெடுத்துக் கொள்வதைத் தடைசெய்கின்றன. அதோடு அவைகள், வேலையாட்கள் அரசியல் நன்கொடை செய்வதற்கான அவர்களுடைய சுதந்திர எல்லையையும் விளக்குகின்றன. ஒரு வகையில் இந்த விதிகளுக்கு ஒரு காப்பாற்றும் எண்ணமும் உண்டு; அதாவது அரசாங்க ஆள்தொகுதியில் அரசியல் அழுத்தத்தை இந்த விதிகள் குறைக்கின்றன. என்றாலும்கூடத் தடையுத்தரவுகளும் பாதுகாப்புகளும் ஆச்சரியமான வழிகளில் அடிக்கடி ஒன்று மற்றொன்றின்மீது கவிந்திருக்கலாம்.

சம்பிரதாயமான விதித்தொகுதிகளால் காட்டப்பட்ட இரண்டக நிலையின் உதாரணமாகப் பின்னால் குறிப்பிடப்படுவது பயனுடைய தாக இருக்கும். அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் சிவில் பணிக்குழுவின் உறுப்பினர் ஒருவர், வேலையாள் நடவடிக்கைகளுக்கான காங்கிரசுக் கமிட்டியின்முன் பின்வரும் அறிக்கையை வாசித்தார். வேலையாட் களின் அந்த நடவடிக்கை ஒருவகையில் அரசியல் சம்பந்தமுடைய தாக இருக்கலாம். ஆனால் அவர்களை 1939 ஆம் வருடத்திலுள்ள ஹேட்ச் சட்டமோ அல்லது சிவில் பணி விதிகளோ தடை செய்ய வில்லை:

ஒரு கூட்டரசு வேலையாள் எல்லா அரசியல் விஷயங்களிலும் அபேட்சகர் விஷயமாகவும் தன்னுடைய கருத்துகளை வெளியிட்டு, தேர்ந்தெடுக்கவும் செய்யலாமாதலால் அவருடைய ஓட்டுரிமையை ஹேட்ச் சட்டம் அதன் 9 (a)-வது உட்பிரிவிலுள்ள நேரடியான ஷரத்துமூலம் முழுமையாகப் பாதுகாக்கிறது. அந்தச் சட்டத்தின் 18வது உட்பிரிவானது கூட்டரசு வேலையாட்கள் முற்றிலும் கட்சி சார்பற்ற தலத் தேர்தல்களில் தீவிரமாகப் பங்குபற்றலாம் என்றும், ஓட்டெடுப்பில் வாக்காளர்களால் முடிவு செய்யப்படவேண்டிய பொதுப் பிரச்சினைக்குச் சாதகமாகவோ பாதகமாகவோ வேலை செய்யலாமென்றும் கூறுகிறது. அத்துடன் கூட்டரசு வேலையாட்கள், ஹேட்ச் சட்டத்தினுடையவும் சிவில் பணி விதிகளுடையவும் ஷரத்துகளிருந்தாலும், பின் கூறப்படும் விஷயங்களில் ஈடுபடுவதற்கு அனுமதிக்கப்படுகிறார்கள்.

அவர்கள் பகிரங்கமான அரசியல் கூட்டங்களில் காட்சியாளராகக்கூட இருக்கலாம்; ஓர் அரசியல் கட்சியின் பொதுப் போராட்ட நிதிக்கு விருப்ப அளிப்புகள் செய்யலாம்; ஓர் அரசியல் சங்கத்தில் உறுப்பினராகிக் கூட்டங்களில் ஆஜராகியிருக்கலாம்; போராட்டச் சின்னத்தையோ அல்லது பொத்தானையோ அணியலாம்; ஓர் அபேட்சகரின் போராட்டப் புகைப் படத்தை அவருடைய வீட்டிலோ அல்லது மோட்டார் காரிலேயோ மாட்டிவைக்கலாம்; ஒரு தனி நபராக, ஓர் அரசியல் கட்சி அபேட்சகரின் பிரேரணை மனுவில் கையெழுத்திடலாம்.[9]

இப்படியான பொது உரிமைகள் தடை செய்யப்பட்டிருந்தாலும் விளக்கிப் பொருள் கூறும் விருப்பமில்லாத அட்டவணை ஒன்றில் அடிக்கடிப் பிரகாசிக்கிறது.

பணியின் நன்னெறிக் கோட்பாடுகள்: அரசாங்க வேலையாட்களின்மேல் சுமத்தப்பட்ட முற்றிலும் எதிர்மறையான தடைகளிலிருந்து விடுவித்துக்கொள்வதற்கான முறைகளை ஓரளவுக்கு ஏற்கனவே குறிப்பிட்டோம். அவைகளை வெவ்வேறு முக்கிய வகைகளில் விரித்துரைக்கலாம். கடந்த காலங்களில் விரிவாக நம்பப்பட்டு வந்த தடை செய்யும் கட்டுப்பாட்டு விதித் தொகுதிக்குப் பகரமாகப் பணி நன்னெறிக் கோட்பாடுகளைக் கடைப்பிடிப்பதுதான் பொதுவான நோக்கமாகும். இந்த நன்னெறிக் கோட்பாடுகள் உறுதியான நோக்கங்களையும் தொகுதியால் ஆதரிக்கப்பட்ட நடத்தை அளவைகளையும் அளிக்கின்றன.

[9] House Committee on Appropriations, Hearings on the Independent Offices Appropriation Bill for 1947, Page 1111, 79th Congress, 2nd Session, Washington, 1946.

பொதுப்பணி ஒழுக்கத்திற்கான அடிப்படை முற்கோள்களை அதிகாரபூர்வமாக விளம்பரம் செய்வது ஒரு முறையாகும். இந்த முறையானது ஜெர்மனி நாட்டு அரசியலமைப்பு வளர்ச்சியில் சிறப்பாக விளக்கப்பட்டிருக்கிறது. 1919ஆம் வருடத்திய வீமார் அமைப்பினுடையவும் இரண்டாவது உலக யுத்தத்திற்குப் பிறகு ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்ட அடிப்படைச் சட்டத்தினுடையவும் பல்வேறு பிரிவுகளில் முக்கியமாக இம்முறை விளக்கப்பட்டிருக்கிறது. 1937ஆம் வருடத்திய மிச்சிகன் சிவில் பணிச் சட்ட அறிவிப்பும் அதேபோல விவரமாகவும் தெளிவாகவும் இம்முறையை விவரிக்கிறது.

> ஒவ்வொரு இராச்சிய வேலையாளும், அரசியலமைப்பின் படியும் சட்டங்களின்படியும், தன்னிடம் ஒப்படைக்கப்பட்ட அலுவலகக் கடமைகளை உணர்வோடு நிறைவேற்றி, அலுவலகத்தின் உள்ளும் புறமும் தனது தொழிலுக்குரிய மதிப்பை மேம்படுத்தும் தகுதியுடன் நடந்துகொள்ளவேண்டும். தனது அதிகாரபூர்வமான நடவடிக்கையில் இராச்சிய வேலையாள் பொது நன்மைக்குரிய முறைகளையே மேற்கொள்ளவேண்டும்; அவன் பாரபட்சமற்றவனாக இருந்தால்மட்டும் போதாது; ஆனால், அவன் தனது பாரபட்சமற்ற போக்குக்குப் பாதகம் ஏற்படாமலும் பார்த்துக்கொள்ளவேண்டும். அந்தப் போக்கில் பிறர் அவநம்பிக்கை கொள்ளாமலும் காத்துக்கொள்ள வேண்டும்.[10]

இம்மாதிரி உலக முழுவதும் செல்லத்தக்க முற்கோள்கள் ஆக்கச் சார்பான பிரதிபலிப்பை ஊக்குவிக்கின்றன. அவை பொதுப் பணியின் எதிர்ப்பில்லாத உணர்ச்சிக் கருத்தை வெளிக்கொணர்கின்றன. இவைகளின் உள்ளுறைத்தன்மை என்னவெனில், பொருந்தும் தன்மை தானே விளங்குகிற குறிக்கோள்களையும் சட்டங்களையும் நிலைநாட்டுவதாகும். இவைகள் வாழ்க்கை நெறி மனிதனின் (Career man) தொழிலுக்குரிய உணர்ச்சியையே விழைகின்றன. இந்த மனிதனின் நேர் நடத்தையின் விழிப்பாகத் தீர்ப்புச் செய்யும் ஆற்றல் அவனுடைய பணியின் மேலுள்ள கருத்திலிருந்து வருகிறது.

எவ்வாறாயினும், இந்த முறை முழுமையாக எய்தப்பெறுவதற்கு இன்றியமையாத பின்விளைவு ஒன்று இருக்கிறது. நடத்தையின் இம்மாதிரியான அடிப்படை முற்கோள்களை ஆக்கியவர்கள், சுமத்தப்பட்ட நிபந்தனைகளின் முற்றிலும் தடைப்படுத்தும் பட்டியலைச் சேர்ப்பதன் மூலமாகத் தலைமையான அறிவிப்புகளைப் பலவீனப்படுத்தாமல் காத்துக்கொள்ளவேண்டும். இவைகள் உயர்ந்த நூற்

[10] மிச்சிகன் சிவில் பணிச் சட்டத்தின் 23-வது உட்பிரிவு.

கோள்களின் முழுமையான உட்பொருளைக் குறைப்பதற்கும், அரசினர் பணியாளரின் விருப்பங்களைக் கட்டுப்படுத்தவுமே உதவுகின்றன.

சுய ஒழுங்கு முறையை எழுப்புதல் : தெளிவாகக் குறிப்பிட்டுள்ள ஆட்சி ஆள்தொகுதி உட்படப் பொதுப் பணியின் உத்தியோகத்திற்குரிய பல வட்டப் பகுதிகளில் தொழில் நெறிக் கோட்பாடுகளை மேம்படச் செய்வது இன்னொரு முறையாகும். உத்தியோகத்திற்குரிய நன்னெறிக் கோட்பாட்டு விதிகள் வடிவில் சுய ஒழுங்கு முறையை எழச்செய்வதானது பல சமகாலத்திய வழக்கங்களில் தெளிவாகத் தெரிகிறது. உத்தியோகத்திற்குரிய ஒற்றுமை அதன் தெளிவாகத் தெரிகிற விளைவுகளோடு, பொது நலத்துக்கான விருப்பமான பணிவிணக்கத்திற்கு வழிகாட்டுகிறது.

உதாரணமாக, சர்வதேச நகர் மேலாண்மையாளர்களின் சங்கம், நகர மேலாண்மையாளர்களின் அதிகாரபூர்வமான நடத்தையைப் பற்றிய உத்தியோக அளவைகளைப் பல ஆண்டுகளாக வலியுறுத்தி வருவதன்மூலம் சிறந்த, எங்கும் பொருந்தக்கூடிய ஒரு பாரம்பரியத்தை அமைத்திருக்கிறது. திடமான ஒழுங்கு முறையின் ஒரு முறையாக அதனுடைய அணுகுதலின் தனிப்பட்ட முக்கியத்துவம் அதன் துவக்கத்தினுடையவும் வளர்ச்சியினுடையவும் வழி வகையிலிருக்கிறது. இவைகள், தலைமையின் உழைப்பினுலில்லாவிட்டாலும், தொகுதியால் ஏற்படுத்தப்பட்ட நடத்தையின் அளவைகளாகும். அவற்றின் இறுதி ஸ்தாபன வடிவில், தொகுதி நோக்கங்களின் ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட அறிவிப்பை அவைகள் தெரிவிக்கின்றன.

4. மனவுறுதியும் ஸ்தாபன மாதிரிகளும்

நிறுவன அமைப்பும் ஒன்று சேர்ந்து திட்டமிட்ட செயலும் : அதிகார வரிசையினுடையவும் ஆட்சியாதிக்க ஆட்சித் துறையினுடையவும் எதிர்மறையான விளைவுகளைச் சுட்டிக்காட்டுவதானது நிறுவனம், அமைப்பு, ஏவுதலில் தெளிவு இவைகளுக்கான தேவைகளைக் குறைவாக மதிப்பிடுவதாக ஆகாது. அதற்கு மாறாக, நாம் அடைய முயற்சி செய்வது அமைப்பைப்பற்றியும் அதன் பயன்களைப்பற்றியும் ஒரு புதிய நோக்கமேயாகும். 'செயலைப்பற்றிய உடன்பாட்டைப் பெறுவதன் ஆரம்பம் அமைப்பிலிருக்கிறது என்றும், செயலுக்காக ஒழுங்குபடுத்துவதன் மூலம்தான் ஒன்று சேர்ந்து திட்டமிட்ட செயல் சாத்தியமென்றும், அமைப்பு முதலில் தோன்றி, பின் அடிப்படையாக இருக்கிறதென்றும்' பால் ஆப்பிள்பி என்பவர் கூறியிருக்கிறார்.[11] எனவே, ஆட்சி இலக்கியத்தில்

[11] Appleby, Paul H., "Big Democracy", Page 92.

அதிகார வரிசைக்கும், அதிகாரத்தின் வேறு சின்னங்களுக்கும் கொடுக்கப்பட்ட மிகையுரையில் முதன்மையான இடர்ப்பாடு இருக்கிறது.

ஆப்பிள்பி என்பவரின் கூற்று வருமாறு :

'ஒன்றிப்பு' (Coordination) என்பது இகழ்வான ஒரு வார்த்தையாகக் காணப்படுகையில் ஆட்சித் துறை ஏதோ ஒரு வழியில் நன்மதிப்புடையதாக விருக்கிறது. எனினும் ஒன்றித்தல் மூலமாகத்தான் ஆட்சித் துறை எப்பொழுதும் இயங்குகிறது. ஒன்றிப்பது என்பது பொதுவான செயலில் எல்லாவற்றையும் கொண்டுவருவதாகும். இது ஆட்சித் துறையின் ஒத்துக்கொள்ளத்தக்க ஒரு பொது விளக்கமாகும். ஆட்சித் துறையானது மேலாண்மை என்ற மிகவும் எளிய சொற்றொடரில் மக்களிடையே கருதப்படுகிறது. மேலும் அது இராணுவ அல்லது ஆட்சி ஆதிக்கப் பாரம்பரியத்தில் கருத்து மாறுதலை அதிகரிக்கிறது என்றும் எண்ணப்படுகிறது. மனோதத்துவ நிபுணர்களும் ஆட்சியாளர்களும், மேலாண்மை என்பது ஆணைகள் பிறப்பிப்பதற்காக இருப்பதைவிட உடன்பாடு பெறுவதை ஊக்குவிப்பதற்காகவே இருக்கிறது என்று, அதிகமாக உணர்ந்துகொண்டு வருகிறார்கள். இப்படியாக இந்தச் செய்முறை புரிந்தவுடன் ஆணைகள், உடன்பாட்டுக்கு வந்தவையின் அல்லது உடன்பாட்டுக்கு வரக்கூடியவையின் உருவாக்கமாகப் பார்க்கப்படுகின்றன. எதையும் தாமே தொடங்கும் இயல்பற்றவர்களின் மனப்போக்கானது, யாராவதொருவர் ஆட்சிக்குரிய சரியான உத்தரவுகளை வெளியிட்டாலோ அல்லது யாராவது ஒருவருக்குப் போதுமான அதிகாரத்தை அளித்திருந்தாலோ, அப்பொழுது ஒன்றிப்பை ஏற்படுத்துவதற்குரிய தேவைக் கவசியமில்லை யென்றும், எல்லாமே சாதாரண ஆட்சி முறையாக வந்துவிடுமென்றும் எண்ணுதற்கு இடந்தரும்.[12]

முழுமையான நிறுவனத் தத்துவமானது, பரந்த அளவில், அமைப்பினுடையவும்ஏவுதலினுடையவும் கோரிக்கைகளைத் தொகுதிப் பங்கெடுப்பு, உடன்பாடு இவைகளின் கட்டாயத் தேவைகளோடு பொருந்தும்படிச் செய்ய முயலுகிறது. அமைப்பு அடிப்படையான ஒரு கூறாகும்; ஆனால் அது நிலையானதாக இயங்க முற்படுகிறது. மனவுறுதி இன்றியமையாத ஒரு கூறாகும்; ஆனால், அது நெகிழ்ச்சியுடைய பொருளாக இருக்க முனைகிறது. அமைப்புக்கும் மனவுறுதிக்குமிடையிலுள்ள சரியான சமநிலை என்பது, நிறுவனத்தின் நோக்கங்களை அடைவதற்காக மேற்கொள்ளப்படும் மாறுதலுறக்

[12] Appleby, Paul H., "Big Democracy" Page 78.

கூடிய தன்னுணர்வு, தொகுதி வெளியீடு ஆகியவற்றிற்குரிய போக்கையும் செயல் வடிவையும் அளிப்பதாக இருத்தல்வேண்டும்.

அமைப்பு, மனவுறுதி இவற்றின் சமநிலை: அமைப்புக்கும் மனவுறுதிக்குமிடையேயுள்ள ஒற்றுமை அல்லது சமநிலையை, நடப்பிலிருக்கிற நிறுவனம் தொகுதி நோக்கத்தினுடையவும் தொகுதிப் பங்கெடுப்பினுடையவும் தேவைகளைப் பிரதிபலிக்கிற சரி நுட்பத் திறத்தைத் தொடர்ந்து மறு பரிசீலனை செய்வதன் மூலம்தான் கண்டுபிடிக்கலாம். நிறுவனத்தின் இந்த இடைவிடாத ஆராய்ச்சி ஒரு தீர்க்கமான கேள்வியோடு ஆரம்பமாகிறது. அதாவது நடப்பிலிருக்கிற அமைப்பும் அதிகார வரிசையும் எவ்வளவு பயனுடையதாகப் பொதுவான குறிக்கோளை வெளியிடுகிறது என்பதுதான் அந்தக் கேள்வியாகும்.

முதலில் தோற்றுவித்த சமயத்தைத் தவிர, அது தோன்றுவதற்குக் காரணமாயிருந்த நோக்கங்களில் கூறியிருப்பவைகளுக்கு நிறுவனம் எப்பொழுதும் பின்தங்கியேயிருக்கும். எனவே, நிலையாகப் பரிசோதிக்கப்படாத அமைப்பின் நகர்வு பின்பக்கமாகவே இருக்கும். நிறுவனம் எக்காலத்தும் பழமைப்பட்டதாகவேயிருக்கும். அதைத் திரும்பக் கட்டுவது அல்லது சரிப்படுத்துவது ஒரு நிலையான கட்டாயத் தேவையாகும்.

செயல்படும் நிறுவனம்: இந்த முதல் ஆய்விலிருந்து அமைப்பைப்பற்றிய தொடர்ச்சியான மறுபரிசீலனையானது, செயல்படும் நிறுவனத்தைப்பற்றி மதிப்பீடு செய்வதற்கு முன்னேறுகிறது. தொகுதி மனவுறுதிக்கு இன்றியமையாத, அறிவிப்பினுடையவும் கலந்தாலோசனையுடையவும் சூத்திரத்தை நிறுவனம் உண்மையாக இப்பொழுதும் அளிக்கிறதா ? பங்கெடுத்துக் கொள்வதின் வழிகள் கடினமாகிவிட்டனவா ? உடன்பாட்டிற்கான செய்திகளும் அடையாளங்களும் குறைந்துவிட்டனவா ? தொகுதிக்குத் திட்டமிட்ட குறிக்கோள்களை நிறைவேற்றுவது மிக எளிதாகவும், அவைகளை அடைவது இன்னும் சிறப்பற்றதாகவும் இருக்கிறதா ? தொகுதியின் தற்செயலான பிரேரேரணைகளை இணக்கமாக அங்கீகரிக்கும் நிலைக்குத் தலைமை தாழ்ந்துவிட்டதா ? இவைகளெல்லாம் செயல்படும் அமைப்பை மறுமதிப்பீடு செய்வதில் எழும் அறிகேள்விகளாகும். இதன் தீர்ப்புகள் நிறுவன வடிவங்களை மறுவிளக்கம் செய்வதற்கு எப்பொழுதும் புதிதாகப் பயன்படுத்தவேண்டும்.

மறுபரிசீலனை செய்தலானது பங்கெடுத்துக் கொள்வதற்கும், நிறுவனத்தின் மனித [illegible]ப்பதற்கும் அதிக முக்கியத்துவம் அளித்தபோது, அமைப்பு படிப்படியாக மனவுறுதி

யோடு பொருநதிவிடடது பஙகெடுததுக கொளவதானது அமைப புககும தொகுதிககுமிடையுளள ஒரு பாலமாகும அதன வெறறிப பாடுகள எநத அளவுககுக காரிய நிறைவு முறைபறறிக கருதா மையும உடையதாக இருககிறதோ அநத அளவுககு அவை ஆககத திறம உடையன அவவாறுயின அமைபபானது பலவழிகளில உணாவோடு கீழபபடுததபபடவேணடிய ஒனறுகும அமைபபு கடடளையிடுதலை அதன உரிமைககுடபடடுச செயயுமபொழுதும தொகுதி அதன பிரசனனததை உருவததில காணுமல செயலில பாாககுமபொழுதும அது மிகக திறமையுடையதாக இருககும

தனிததிறமையின உடைமைகள தறகால நிறுவனமானது தனிததிறமைச சிததாநதததிறகு அதிகமான இடமளிபபதனுல அவதியுறுகிறது குறிபபாகத தற்கால அரசாஙகததின பல கலப பான வேலைகளில பயனுடைய செயகைககுத தனிததிறமையினு லுளள திறமையும ஆறறலும தேவைபபடுகிறது எனினும தனித திறமையானது குறுகிய நோககில கருதினுல தனிததியஙகுவதறகு ஏறறதாகும அதோடு அது அதையுடையவாகளை மறறவா களெலலோரிலுமிருநது பிரிததுத தனிபபடுததுகிறது [13]

இவவாறுக நிறுவனத தததுவததிறகுத தனிததிறமையுடைய பிரிவுகளை முழு நிறுவனததோடு முழுமையாககுவதறகும அதே சமயததில இனவுறுதிப படுததுவதறகுமான தவிாககமுடியாத வேலையையும சமாளிககவேணடியிருககிறது ஆகவே மனவுறுதி யோடு அமைபபைப பொருநதுமபடிச செயவதானது தலைமைக கலையிடம இனனும ஒரு வேலையைச சுமததியிருககிறது இது இடைததொடாபுகளையும இடை அறிவுபபுகளின செயமமுறைகளையும உணாவோடு வலியுறுததுகிறது குறிபபாகப பொதுவான நோக கஙகளை உருவாககுதல பொதுவான தோசசிகளை மதிபபீடு செயதல எலலா அமைபபு உறுபபுகளை நிறுவனம முழுமைககுமான மேல மீறிச செலலும நோககததிறகுப பொருததமாகக கீழபபடுததுதல இவைகளுககான முறைகளை வலியுறுததுகிறது

உடனபாடடு வலியுறுததலாக ஒழுஙகுமுறை நாம பாாதததுபோல அமைபபும ஏவுதலும தனனைப பேணிக கொளவ திலும செலவாககை வளாததுக கொளவதிலும கவனமாகயிருக கினறன இநதச சாயவில ஒழுஙகுமுறையானது அதன எதிா மறையான வடிவஙகளில மிகவும அடிககடி வேணடபபடுகிறது ஜனநாயக மனவுறுதியின கடடாயத தேவைகளைத தெரிநதுகொண

[13] அதிகாரம 9 துறை ஏறபாடு முறைமை உடபிரிவு—1 பொதுவான கூறுகள

டிருப்பதன் மூலம் இம்மாதிரிப் போக்குகளை மட்டுப்படுத்துவதானது நிறுவனத்தத்துவத்திலும் நடைமுறையிலும் மேலும் ஒரு பிரச்சினை யாகும்.

ஒழுங்கு முறையின் பின்னேக்கமான வழக்கங்கள் எங்கும் வியாபித்திருக்கின்றன. அமைப்பிற்கும் மனவுறுதிக்குமிடையே உத்தம சமநிலையை ஏற்படுத்த முயலும் ஆட்சிச் சிற்பி, அதற்காக ஒழுங்கு முறை ஆதாரக்கூறுகளை உறுதிப்படுத்துவதிலும் பிரித்துத் தனியாக்குவதிலும் கவனமாயிருப்பார். மேலாளர் கண்டனத்திலிருந்து வேலையிலிருந்து நீக்குதல் வரையான ஒழுங்கு முறை இசைவாணையின் முழு வரிசையானது, ஸ்தாபன நலன்களின் ஆக்கச் சார்புடைய சேர்க்கைக்குதவ, பரிமாற்றத்திற்கும் இணக்கத்திற்கும் வாய்ப்புகளை அளிக்கிறது. இந்த வாய்ப்புகளைச் சரியாகப் பயன்படுத்தினுல் அவைகள் தலைமையையும் உடனுழைப்பையும் பயன் தருகிறபடி கையாள்வதற்கான வழிகளையும் தருணத்தையும் அளிக்கலாம். பொதுவான நோக்கங்களை அடைவதற்கான உடன்பாடுடைய வலியுறுத்தலாக ஒழுங்குமுறை கருதப்படும்பொழுதுதான் இம்மாதிரிக் குறிக்கோள்களை அடையமுடியும். உதாரணமாக, திறமை மிக்க தலைமையின் கையில் மேலாளர் கண்டனமானது கட்டாயப்படுத்தும் ஓர் ஆயுதமாக இல்லாமல், ஒருவருக்கொருவர் அறிந்து கொள்ளுதல், பாரபட்சமாக மதிப்பீடு செய்தல், புதிய முறையில் வழிகாட்டுதல் இவைகளுக்கு ஒரு கருவியாக இருக்கிறது.

மனவுறுதியும் அமைப்பும் ஆட்சித் துறையை முழுமையாக்குகிற இரு பாதிகளாகும். தற்காலப் பொதுத்துறை ஆட்சியில் அவைகளுடைய ஒற்றுமையானது ஜனநாயகக் கருத்துப்போல ஆக்க சக்தி உடையதாகும்.

பகுதி IV — பொறுப்புணர்ச்சியும் பதில் சொல்லும் பொறுப்பும்

22. பொறுப்புணர்ச்சியின் இன்றியமையாத கூறுகள்

1. மனிதர்களும் நிறுவனங்களும்

பொறுப்புணர்ச்சியுடைய மனிதர்கள்: பொறுப்புணர்ச்சி என்பது நாகரிகம், அரசாங்கம் ஆகியவற்றின், அடிப்படையிலேயே அமைந்துள்ளது. இது மனிதனின் பல நூற்றுண்டு அனுபவத்திலிருந்து வருவிக்கப்பட்ட ஒன்ருகும். இந்தப் பொறுப்புணர்ச்சியானது ஹீபுரு—கிரேக்க—கிறிஸ்தவச் சிந்தனைத் திறங்களை அடிப்படையாகக் கொண்டிருந்ததுபோல, புதுமைக் காலத் தொடக்கத்திலிருந்து அமெரிக்கப் பண்பாட்டில் புத்தாக்கம் செய்யப்பட்டுப் புது விளக்கமும் அளிக்கப்பட்டிருக்கிறது. பொறுப்புணர்ச்சியானது மனிதர்களுடையவும் ஸ்தாபனங்களுடையவும் ஒரு தனிப்பட்ட இயல்பாகும். இது நிலைத்து நிற்கவேண்டுமானுல், மனிதர்களிடத்திலும் ஸ்தாபனங்களிடத்திலும் அது ஊடு பரவி இருக்கவேண்டியது மிகவும் உண்மையாகும். பொறுப்புணர்ச்சியுடைய மனிதர்கள் பொறுப்புணர்ச்சியுடைய நிறுவனங்களை உருவாக்குகிருர்கள்; பொறுப்புணர்ச்சியுடைய நிறுவனங்கள் மனிதர்களிடத்தில் பொறுப்புணர்ச்சியை மேம்படச் செய்கின்றன.

பொறுப்புணர்ச்சிக் கருத்தானது எங்கும் பரவியிருக்கிற ஒன்ருகும். இது அரசியலின் தனியாகத் துண்டிக்கப்பட்ட ஒரு கருத்தன்று. பொறுப்புணர்ச்சி என்பது உடைமையின் குணத்தையும், குடும்பத்தின் இயல்பையும், நாட்டின் அரசியலமைப்பையும் முடிவு செய்யும் ஒரு கூருகும். இது, ஒழுக்கவியல், சட்டம், அரசியல், மதம் ஆகிய நம்முடைய அமைப்புகளில் முழுவதும் பரவி

யிருக்கிறது. இது ஒழுங்கான ஒரு வாசகத்தால் விளக்கப்பட வேண்டிய ஒன்றல்ல—இது மனித வர்க்கத்தின் வான விளிம்பாக இருக்கிறது.

எப்படியாயினும், இந்த வான விளிம்பை நோக்கிய நீண்ட பயணத்தில் வெகு தூரம் சென்ருகிவிட்டது. இதில் சில முக்கிய நிகழ்ச்சிகள் குறிப்பிடத்தக்கவைகளாகும். இன்று நமக்குத் தெரிகிற பொறுப்புணர்ச்சியானது மேலைநாட்டு நாகரிகத்தின் ஆக்கப் பொருளாகும். மறுமலர்ச்சிக் காலத்திற்கும் சமயச் சீர்திருத்த காலத்திற்கும் பிறகு பொறுப்புணர்ச்சியானது படிப்படியாகத் தெளிவான கருத்தைப் பெற்றிருக்கிறது. இது கருத்துகள், நோக்கங்கள், தோரணைகள், உணர்வுள்ள கடப்பாடுகள் இவைகள் சம்பந்தப்பட்ட ஒரு விஷயமாகும். மேலும், அது வழக்கம், மரபொழுங்கு, சட்டம் இவைகளைப் பற்றிய விஷயமும் ஆகும். பண்பாட்டுத் தனியுரிமை, அரசியல் பொறுப்புணர்ச்சி ஸ்தாபனம் இவைகளின் வளர்ச்சியினிடையே வியப்பைத் தருகிய ஒரு புவியியல் பொருத்தத்தை நாம் காண்கிருேம். எங்கெல்லாம் மனிதன் பொருட்டே அவன் வளர்ச்சிக்கு அதிக மதிப்புக் கொடுக்கப்படுகிறதோ, எங்கெல்லாம் மனிதர்கள் பொதுவாகப் பொறுப்புணர்ச்சியை ஒத்துக் கொண்டிருக்கிருர்களோ அந்த இடங்களைத் தவிர மற்ற இடங்களில், பிரதிநிதித்துவ சபைகள், பெரும்பான்மை ஆட்சி, சிறுபான்மையோர் உரிமைகள், பதில் சொல்லும் பொறுப்புடைய அதிகாரிகள், சட்டத்திற்கிணங்கிய அரசாங்கம் இவைகளைக் காணமுடியாது.

பொறுப்புணர்ச்சியின் இயற்பண்புகள் : பொறுப்புணர்ச்சியுள்ள மனிதர்களுக்குரிய பண்புகள் யாவை? அவற்றுள் சிலவற்றைக் குறிப்பிடுவோம். முதலில், திறமையில்லை என்று சொன்னுல்—அரசியல் சூழ்நிலையில்—அங்குப் பொறுப்புணர்ச்சியும் இருக்க முடியாது; தானே முனைந்து செய்யக்கூடிய அதிகாரத் திறமையில்லா விட்டாலும் பொறுப்புணர்ச்சி இருக்கமுடியாது. குழந்தைகள் எப்படியும் பொறுப்புணர்ச்சி வயதை அடைந்துவிடுவார்களென்று நம்பிக்கையுடன் சொல்லப்பட்டது. உதவியின்றி வாடும் மழலைகள் பொறுப்புணர்ச்சியுடையவர்களில்லை. குழந்தையினுடைய ஆற்றல்களெல்லாம் நன்கு வளர்வதற்குள் அவன் பொறுப்புணர்ச்சியுடையவனுகவோ அல்லது இல்லாதவனுகவோ ஆகமுடிவதில்லை. எனவே, பொறுப்புணர்ச்சியுடைய அலுவல்களைச் செய்யுமாறு சமுதாயத்தில் ஆற்றலுடையவர்களிடம் கேட்கிருேமே தவிர ஆற்றலற்றவர்களிடம் கேட்கவில்லை. பொறுப்புணர்ச்சிக்குத் தன்னிச்சைத்திறம் கண்டிப்பாக இருக்கவேண்டும். இது பதில் சொல்லும் பொறுப்பை வற்புறுத்துவதைவிடச் சிறந்த கூருகக் கருதப்படும். தன்முனைப்பு, தீர்ப்பு, விருப்பம் முதலிய கூறுகளைக் கொண்டிராத ஒரு கடமையை

ஒருவன் நிறைவேற்றவேண்டுமென்றால் அது பதில் சொல்லும் திறத்தைச் சாருமேயன்றி பொறுப்புணர்ச்சியை விரிந்த பொருளில் சாராது எனக் கருதலாம். திறமைக் கூறுகளின் நீதிக் கதையில் இதற்கு ஓர் எடுத்துக்காட்டு இருக்கிறது. அதாவது, தன் திறமையை மூடிமறைத்து வைத்திருக்கின்ற வேலையாள் பதில் கூறும் திறத்தின் ஒரு தரத்தை வைத்துக்கொள்ள விரும்புகிறான். கோரப்படும்போதுதான் தன் திறமையை வெளிப்படுத்துகிறான். ஆனால் இதை அவன், ஒரு முதலீட்டுக் கொள்கையைத் தொடர்ந்து நடத்துவதற்குத் தன்னிடம் தன்யுக்த உரிமை கொடுபட்டிருக்கிறது என்றும், தான் தன் தன்முனைப்புத்திறத்தை உபயோகிக்கவேண்டு மென்றும் அவனுக்கு உண்மையாகத் தெரியும்போது செய்கிறான்.

பொறுப்புணர்ச்சியுடைய மனிதர்களின் இரண்டாவது சிறப்புக் கூறு என்னவெனில், தனி மனிதரின் எல்லையை மீறிய ஒரு தேவையைச் சமாளிப்பதற்கும், அவனுக்குப் புறம்பானதும் அவன் கட்டுப்பாட்டிற்கு அப்பாலுமுள்ள ஓர் அளவையின்படி நடப்பதற்கு மான கடப்பாட்டை ஏற்றுக்கொள்வதாகும். இம்மாதிரி ஏற்றுக் கொள்ளுதலானது அவசியம் தெளிவாகத் தெரியக்கூடியதாக இல்லாமலிருந்தாலும் பயனுறுதியுடையதாக இருக்கவேண்டும். ஒரு குடும்பத்தின் பொறுப்புணர்ச்சியுடைய ஓர் உறுப்பினர் தன் சொந்த நலங்களுக்கு மேலாகக் குறைந்தது சில குடும்ப நலன்களைத் தன் மனத்தில் வைத்துக்கொள்கிறார். ஓர் அரசியல் கட்சியின் உறுப்பினர் தன் சொந்த நலன்களுக்கு மேலாகக் குறிப்பிட்ட கட்சி நலன்களை ஒப்புக்கொள்கிறார். ஒரு பொறுப்புணர்ச்சியுடைய அரசினர் அதிகாரி பொதுநலத்தை, அவர் சார்ந்திருக்கிற வகுப்பு அல்லது தொகுதி இவற்றின் நலத்திற்கும் தன் சொந்தநலத்திற்கும் உயர்வாக ஏற்றுக்கொள்கிறார். பொறுப்புணர்ச்சியின் தரம் தனி நலத்தைப் போல அவ்வளவு முக்கியமாகவும் இருக்கலாம். ஜெர்மனி நாட்டில் கிறிஸ்தவ மதத்தை அழிப்பதற்கான முயற்சியில் ஹிட்லரின் செய்கை யானது ஒரு சாதாரண கைம்மாறு தரக்கூடிய பழியார்வச் செயல் (gratuitous malevolence) அல்ல. இந்தச் செய்கைக்குக் குறித்த ஒரு காரண காரியத் தொடர்பு உண்டு. அவருடைய கட்டுப்பாட் டிற்கு வெளியில் ஒழுக்கத்தின் ஓர் அளவை இருந்ததுவரை, சில ருடைய கருத்தில் அந்த அளவையின் அடிப்படையில் அவரைப் பொறுப்புடையவராக ஆக்கலாம். இந்தத் தீர்ப்பிலிருந்து முற்றிலும் தப்பிப்பதற்கு அவர் மதிப்புகளின் தன்னிலை அமைப்பை அழிப்ப தற்கு முயற்சிக்குமாறு கட்டாயப்படுத்தப்பட்டார். அதிகாரத்துவக் (authoritarian) கொள்கையுடைய நாடுகளில் இராச்சிய மதம் இருப்பது வெறும் தற்செயலான ஒரு நிகழ்ச்சியன்று.

பொறுப்புணர்ச்சியுடைய மனிதர்களின் மூன்றாவது சிறப்புக்கூறு விளைவுகளில் கவனம் செலுத்துவதாகும். தன்னுடைய உயிரையும்

மற்றவர்களுடைய உயிர்களையும் மடத் துணிச்சலுடன் அபாயத்திற் குள்ளாக்கும் ஒரு மோட்டார் வண்டிஓட்டியைப் பொறுப்புணர்ச்சி யில்லாமல் ஓட்டுகிறுர் என்று நாம் கூறுகிறேம். உண்மைக்கு மதிப்புக் கொடுக்காமல் தடையற்ற அறிக்கையை வெளியிடுபவர் களும் பொறுப்புணர்ச்சியற்றுப் பேசுகிருர்கள் என்று கூறப்படு கிறது. ஓர் அரசியல் பிரதிநிதி தம்முடைய முடிவுகளின் பயனை மனத்தில் கொள்ளாமல் ஓட்டளித்தாராஞல் அவர் பொறுப்புணர்ச்சி யின்றி அதைச் செய்கிருர். பொறுப்புணர்ச்சி என்ருல் ஓரளவு பகுத்தறிவுத்தன்மையும் விவேகக் கூறும் சேர்ந்து ஒன்ருகப் பொருள் படும். ஒரு பொறுப்புள்ள தலைவர் அவர் சொந்த உயிரை அல்லது அவரைப் பின்பற்றுகிறவர்களின் உயிர்களை அபாயத்திற்குள்ளாக் கலாம். ஆனுல் அவர் அதை, அபாயங்களையும் நோக்கங்களையும் நன்ருகக் கணக்கிட்டு மதிப்பீடு செய்த ஒரு காரணத்திற்காகவே செய் வார். தலைமையின் இந்தப் பொறுப்புணர்ச்சிக் கூறுதான் ஒரு தொகுதியை ஒன்ருக இணைத்து வைத்திருக்கிறது. வெற்றியின் நம்பிக்கையை இல்லாமல் செய்கிற ஒரு பொறுப்பற்ற தலைவரின் வேலைத் திட்டத்திற்கு மக்கள் தொடர்ந்து ஆதரவளிக்கமாட்டார்கள். இதை வேறெரு வகையாகக் கூறுவதென்ருல் பொறுப்புணர்ச்சியில் அந்தச் சந்தர்ப்பத்திற்கு மட்டும் இருக்கக்கூடிய போக்கைவிட நெடுங்காலம் நிலைக்கக்கூடிய நோக்கு ஒன்று உண்டு என்று கொள்ளப்படுகிறது. தற்காலம் எவ்வளவு முக்கியமோ அவ்வளவு பிற்காலமும் முக்கியமாகும். பொறுப்புள்ள கட்சித் தலைவர் தம் கட்சியின் க்ஷேமத்தைக் கெடுப்பதற்கு முனையமாட்டார். பொறுப் புணர்ச்சியுடைய அதிகாரி நாட்டின் பாதுகாப்பை அபாயத்திற்குள் ளாக்கமாட்டார். பொறுப்புணர்ச்சியுடைய ஆட்சியாளர் தம் நிறுவ னத்தின் ஊக்க சக்தியை இடையூற்றுக்குட்படுத்தமாட்டார்.

பொறுப்புணர்ச்சியுடைய நிறுவனங்கள்: பொறுப்புணர்ச்சி யின் பொதுக் கருத்து மனிதர்களின் வாழ்க்கையில் பிரதிபலிப்பதற்குப் போதுமான பலமுடையதாக இருக்கும்பொழுது, அது பிரதிநிதித்துவ அரசாங்கத்தின் அரசியல் ஸ்தாபனங்களிலும் காணப்படும். அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் நாங்கள் இந்த நிறுவனங்களைப் பொறுப்புள்ளதாக ஏற்றுக்கொண்டு அவைகளின் துவக்கத்தை மறந்துவிட்டோம். அவைகளின் பொதுவான வழிமரபு குறிப்பிடத் தக்க ஒன்ருகும்.

சமயச் சீர்திருத்தம், மறுமலர்ச்சி இவைகளின் நோக்கில் மறு பரிசீலனை செய்யப்பட்ட கிறிஸ்தவக் கருத்தினுடையவும், கிரேக்கப் பகுத்தறிவினுடையவும் கூட்டுச் செல்வாக்கிலிருந்து இந்த நிறுவ னங்கள் ஆரம்பமாயின என்று கூறலாம். பெரும்பான்மை ஆட்சி, சிறுபான்மையோர் உரிமைகள், தனி நபர் உரிமைகள் ஆகிய

இவைகள் தனி மனிதனுடைய மதிப்பின் மேலுள்ள நம்பிக்கையையும், மக்களுடைய 'சமமான' மதிப்பின் மேலுள்ள நம்பிக்கையையும் முழுமையாகச் சார்ந்திருக்கின்றன. இந்தக் காரணத்தால் பெரும்பான்மை ஆட்சியின் நியாயம் ஒரு எளிதான கணக்கியல் சார்ந்த செய்ம்முறையாகும். சிறுபான்மையோர் உரிமைகள், தனி நபர் உரிமைகள் இவைகளோடு பெரும்பான்மை ஆட்சி சேர்ந்து இயங்குவதற்கு, அதில் கிரேக்கக் கருத்தான கட்டுதிட்டமும், கட்டுப்பாடும் நிறைய அடங்கியிருக்கிறது. அத்துடன், பெரும்பான்மையோர், சிறுபான்மையோர், தனி நபர் ஆகிய இவர்களின் நலன்களை ஒற்றுமைப்படுத்த அனுமதிப்பதற்குப் போதுமான ஒற்றுமையையும் தாராள மனப்பான்மையையும் அது மேற்கொள்ளுகிறது.

சட்டத்தின் தனித்தனியான நிறுவனங்கள், முறைப்படியான நடைமுறைகள், தெரிந்த விதிகள் ஆகிய இவைகளின் வளர்ச்சியில் பகுத்தறிவின் செல்வாக்கை நாம் ஏற்றுக்கொள்கிறோம். நல்ல எண்ணம் மாத்திரம் போதாது. நடவடிக்கை மேற்கொள்ளவேண்டிய பிரச்சினைகள் உருப்படியான இயந்திர அமைப்பைக் கோருகிற தன்மையும் பெருக்கமும் உடையதாகும். பொறுப்புள்ள விளைவுகளை உறுதிப்படுத்துவதற்கு, மேலைநாட்டு நாகரிகத்தில் ஊறிப்போனவர்கள் இரகசிய வித்தை, வரம்பற்ற ஆட்சி, அல்லது தற்செயல் நிகழ்வு இவைகளைச் சார்ந்திருப்பதால் மன நிறைவு கொள்ளவில்லை. பொறுப்புணர்ச்சியுடைய மனிதர்கள் பொறுப்பான வழியில் ஆட்சி செய்வார்கள் என்ற நம்பிக்கைத் தன்மையை அதிகரிக்கும் ஒரு கருவியாக அவர்கள் அவதான—மருத்துவ—ஆய்வுக்கூட அணுகுதலின் பகுத்தறிவோடு சூத்திரத்தையும் விரும்பினார்கள்,

மக்கள் ஸ்தாபனத்தையும் ஸ்தாபனம் மக்களையும் சார்ந்திருக்கும் நிலை : மனிதர்களின் பொறுப்புணர்ச்சிக்கும் ஸ்தாபனங்களின் பொறுப்புக்குமுள்ள ஒன்றற்கொன்று சார்பான நிலையின் சில கூறுக்களைக் குடும்பத்தில் பார்க்கலாம். திருமணம் என்பது கடமைகளையும் கட்டுப்பாடுகளையும் உடைய, பொறுப்பான ஒரு நிறுவன ஏற்பாடாகும். இவைகளில் சில சட்டங்களினால் நிலைநாட்டப்பட்டவை. ஆனால், இது இணைக்கப்படும் சாரார்களுக்கு விரிவான தன்யுக்த அதிகாரத்தைக் கொடுக்கிறது. ஆட்சி மேற்பார்வை திருமண லைசென்ஸ் வழங்குதலோடு முடிவுறுகிறது. திருமணத்திற்கு உட்படும் இருசாராரால் மேற்கொள்ளப்பட்ட கடப்பாடுகளும் ஒத்துக்கொள்ளப்பட்ட வரையளவுகளும் மிகப் பொதுவான சொற்றொடர்களால் கூறப்பட்டிருக்கும். என்றாலும் குடும்பத்திற்குத் தனியாக ஏற்படும் தேவைகளை இவ்விரு சாராரும் கூட்டாக உணர்ந்து, நிர்ணயித்து அவற்றிற்குரிய தமது பங்கைக் கணவனோ அல்லது மனைவியோ முறைப்படி அளிக்கவேண்டும்.

ஆண்களும் பெண்களும் தேவைப்படுகிற பங்கைச் செய்கிற படியினுல் குடும்பங்கள் தழைத்தோங்குகின்றன. இந்தப் பங்கானது அவர்களைக் கட்டாயப்படுத்துவதனுல் செய்வதைக் காட்டிலும் அடிக்கடி மிக அதிகமாகவிருக்கிறது. அதனுல் அது எப்பொழுதும் ஒரே சீரான பங்காக இல்லை. குடும்பத்தின் தற்கால நலன்களும் பிற்கால நலன்களும் இதற்குள்ள முக்கியக் காரணங்களாகவிருக்கும். இம்மாதிரித் தேவைகளைக் கண்டறிந்து, அவைகளை அடைவதற்கான கடப்பாடுகளை ஒப்புக்கொண்டு, குடும்பத்தின் பிற்காலத்தைப் பற்றி எண்ணுகிற பொறுப்புணர்ச்சியுடைய ஆண்களும் பெண்களும் குடும்பத்தை வெற்றியடையச் செய்வார்கள்.

குடும்ப வாழ்க்கையைச் சுற்றிலுமுள்ள மரபு வழக்கங்கள், நடைமுறை மரபுகள், சமூக உரிமை இணக்கங்கள், சட்டங்கள் ஆகியவைகள் செயலை ஊக்குவிக்கவும், தூண்டவும், தடுக்கவும் செய்கின்றன. அவைகள் குடும்பத்திற்குள்ள மாதிரியை விவரித்து, அதற்கு இணக்க இசைவைப் பெறுவதற்கு உதவிபுரிகிறது. எனினும், அவைகள் தனியாக இருந்தால் மாத்திரம் போதா என்தை நாம் ஒப்புக்கொள்ளவேண்டும். திருமண ஏற்பாடு பொதுவாக முறியாமலிருந்தாலும் சில குடும்பங்கள் கலைந்து போகின்றன. சம்பந்தப்பட்ட மக்களிடம் பொறுப்புணர்ச்சிக் குணத்தின் நியாயமான ஒரு வளர்ச்சி, பொதுவாக இல்லையென்ருல் எந்த ஸ்தாபனமும் பயனற்றதாகிவிடும். குடும்பத்திலுள்ள குழந்தையின் நிலையானது, பொறுப்புணர்ச்சியின் தனிக்குணத்துடனுன திருமண ஏற்பாட்டு மேலாண்மையின் தொடர்பை வலியுறுத்துகிறது. ஒரு குழந்தையை வளர்ப்பதானது, பொறுப்புணர்ச்சியின் பயனுடைய கருத்தையும் பழக்கத்தையும் அவனிடம் வளரச் செய்கிற ஒருவிஷயமாகும். குழந்தைக்காக ஒரு அமைப்பு ஏற்படுத்திச் செய்யவேண்டிய காரியங்கள் பற்றியும் செய்யக்கூடாத காரியங்கள் பற்றியும் அவனுக்கு அறிவுறுத்தப்படுகிறது. தந்தையும் தாயும் அவனுடைய நடத்தைக்கு அவனைப் பதில் கூறும்படி செய்ய முயற்சிக்கிருர்கள்.

ஆனுல், இது ஒரு சோர்வானதும் காலவிரயமாகக் கூடியதுமான செய்முறையாகும். ஒரு குழந்தையின் கவனங்களும் ஊக்கமும் விவரமாக வழிகாட்டும் எந்தத் திட்டத்தின் வரம்புகளுக்கும் அப்பால் துரிதமாகச் சென்று விடுகின்றன. வரையறை செய்வதற்கும், தடை செய்வதற்கும், விலக்குவதற்கும் பெற்ருேர் சபை தொடர்ந்து கூட்டப்பட வேண்டும். அத்துடன் செய்யக்கூடியதைவிட அதிகப்படியான மேற்பார்வை கட்டாயத் தேவையாகவிருக்கும் பெற்ருேர்கள் குழந்தையிடம் அவன் வாழ்க்கை முழுதும் தண்டிக்கவோ அல்லது உபதேசம் செய்யவோ முடியாது. குழந்தைக்கும் பெற்ருேர்களுக்கும்

ஒரே உண்மையான வழி என்னவெனில், குழந்தையின் சொந்த நடத்தைக்கு அவன் படிப்படியாகப் பொறுப்புணர்ச்சியை ஏற்றுக் கொள்வதாகும். இந்தப் பொறுப்புணர்ச்சியானது, தன்முனைப்பு அதிகாரம், பகுத்தறிவு, கட்டுப்பாடு, கடப்பாடுகளை அறிந்து கொள்ளுதல் ஆகியவைகளைப் பொதிந்திருக்கிறது.

குழந்தையிடம் பொறுப்புணர்ச்சியின் வளர்ச்சி நிச்சயமாகத் தானே வரக்கூடியதன்று. ஒருவகையில் அது பெற்றோர்களுடைய முயற்சிகளின் ஓர் ஆக்கப் பொருளாகும். உண்மையாக, அது குடும்ப வாழ்க்கை ஏற்பாட்டின் தலையான வேலையாகும். ஒரு பையனிடமோ அல்லது பெண்ணிடமோ பொறுப்புணர்ச்சியை வளர்ப்பதற்குத் தேவைப்படும் முயற்சியானது வெகுவாக மாறுபடலாம். ஆனால் மிகக் குறைவான முயற்சியும்கூடப் பிரமாண்டமானதாகும். பள்ளிக்கூடத்தினாலும் மாதாகோவிலினாலும் தாங்கப்பட்ட வீட்டின் வெற்றியானது எல்லாவற்றிற்கும் மேலான சாதனையாகும். வெற்றிக்கு, பதில் கூறும் பொறுப்பை வெளிப்படுத்தும் ஒரு சுறுசுறுப்பான அமைப்பு இன்றியமையாததாகும். ஆனால், பொறுப்புணர்ச்சியின் நோக்கங்களையும், மனப்பான்மைகளையும், பழக்கங்களையும் நிலைநாட்டுவதில் வெற்றியில்லையென்றால் வீடு தோல்வியுற்றதாகும்.

வாணிபப் பயிற்சியின் அரசியல் சிக்கல்கள் (Political Implications of Business Practice): பொறுப்புணர்ச்சியானது திட்டவட்டமாகவும் உய்த்துணர்தல் மூலமும் கற்பிக்கப்படுகிறது. திட்டமான பொதுக்கருத்துகள் மனிதர்களின் மனங்களைக் கவருகின்றன. வாழ்க்கை வழிகளின் சிக்கல்களும் அதுபோலச் செல்வாக்குடையவையாகும். பத்தொன்பதாம் நூற்றாண்டில் அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் நடைபெற்ற அரசியல் பொறுப்பின் மாற்றத்தை நாம் எப்படி விளக்கமுடியும்? அந்த நூற்றாண்டின் ஆரம்பத்தில் சமூகத்தின் தலைவர்கள், அதாவது, வாணிபம், விவசாயம், உத்தியோகம் ஆகிய துறைகளிலுள்ள தலைவர்கள்—அரசியல் தலைவர்களாகவும் இருந்தார்கள். அவர்கள் பொதுமக்களின் தேவைகளை அறிந்து முன்னேறினார்கள். அவர்களில் பலர், அவர்களுடைய சிந்தனை, ஊக்கம், பணம், வாழ்க்கைகள் ஆகியவைகளைப் பொதுப் பிரச்சினைகளை முடிவுகட்டுவதற்காக ஒருமுகப்படுத்தினார்கள். இந்தத் தலைவர்கள் பொது விவகாரங்களில் மிகவும் சுறுசுறுப்பாக இருந்தார்கள். அவர்கள், அரசியல் விவாதம், முடிவு ஆகிய பொறுப்புகளைத் தாங்களே எடுத்துக்கொண்டார்கள். அந்த நூற்றாண்டின் முடிவில் நிலைமை மாறிவிட்டது. சில வணிகர்கள் வெளிப்படையாக அரசியலில் தொடர்ந்து சுறுசுறுப்பாக இருந்

தார்கள் ; ஆனால் அவர்கள் இப்பொழுது சிறுபான்மையோரே யாவர். பல வணிகத் தலைவர்கள் விரிவான அரசியல் பொறுப்பி லிருந்து பின்வாங்கிக் கொண்டார்கள். சமூகத்தின் இயல்பான தலைவர்களின் இடத்தை எடுத்துக்கொள்வதற்கன்றி, அவர்களுக்கு ஈடாக வெற்றிடத்தை நிரப்புவதற்கு அரசியலைத் தொழிலாகக் கொண்டவர்கள் தோன்றினார்கள். இவர்கள் தரகர்களாக அங்கீ கரிக்கப்பட்டார்கள்.

திறமை, சாதனை, செல்வம், கவுரவம் ஆகிய தலைமைக்குரிய தகுதிகளையெல்லாம் பலர் பெற்றிருந்தாலும் அவர்கள் தலைமைத் திறத்தை வெளியிட விரும்புவதில்லையே ; ஏன் ? இதற்குப் பல விளக்கங்களிருக்கின்றன. அவற்றில் வாணிக மாதிரியின் முக்கிய மான செல்வாக்கு ஒரு விளக்கமாகும். புதிய வணிக நிறுவனங் களும் வாணிபப் பயிற்சிகளும் மனிதர்களைக் கூடியமட்டிலும் அவர்களுடைய பொறுப்புகளைக் குறைப்பதற்கும், பொறுப்பி லிருந்து முற்றிலும் தப்பித்துக் கொள்வதற்குக்கூடப் பயிற்றுவிக் கிறது.

பத்தொன்பதாம் நூற்றாண்டின் ஆரம்பத்தில் உடைமையானது தனிமுறைக் கருத்தில் தனிமனிதருக்குரியதாகும். வாணிப 'உடை மையும்', 'வாணிபமும்' தனி மனிதருக்குரியவைகளாகும். ஒரு மனிதன் தனிப்பட்ட ஆள் என்ற நிலையில், தனிமையாகவோ அல்லது கூட்டாளிகளுடனோ, ஒரு வாணிபத் தொழிலில் ஈடுபட் டிருந்தார். அவர், வாணிபத்தொழிலுக்குத் தானாகவே ஒப்படைத்துக் கொண்டு, தனக்கே பதில் கூறிக்கொண்டு தனக்கே பொறுப்புடைய வராக இருந்தார். கூட்டுப் பங்கு நிறுவனங்கள் இதற்கு விதி விலக்காகும்[1]. வைதிகரான நோக்கில் அவைகளின் பயன்கள் ஒரு எல்லைக்குட்பட்டதாகும். சாசனங்கள் தனிப்பட்ட சட்டமன்ற சட்டங்களால் வழங்கப்பட்ட தனிச்சலுகைகளாகும். அவைகள் கூட்டுக் குழுவின் உடைமையாளர்களுக்கு வரையறையிட்ட பொறுப்பைக் கட்டாயமாக வழங்கவில்லை. கூட்டுக் குழுவின் நோக்கங்கள் குறுகலாக வரையறை செய்யப்பட்டு, அதனுடைய அதிகாரங்கள் குறுகலாகப் பொருள்கொள்ளவும் பட்டன.

அந்த நூற்றாண்டின் இறுதிக்குள் அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் நிலைமை முற்றிலும் மாறிவிட்டது. தங்களுடைய எல்லாச் செய்கை

[1] Reference :— Adam Smith's dictum that "The only trades which it seems possible for a joint stock company to carry on successfully without an exclusive previlege, are those of which all the operations are capable of being reduced to what is called a routine, or of such a uniformity of method as admits of little or no variation". 'Wealth of Nations' book V, chapter 1, Part 3, art 1. "Of Public Works and Institutions which are Necessary for Facilitating Particular Branches of Commerce."

களுக்கும் தங்களிடமும் தங்களுடைய உடைமையிலும் முற்றிலும் பொறுப்புடையவர்களாக இருந்த வணிகர்கள் அழிந்தோ அல்லது அழிந்து போகிற இனமாகவோ ஆகிவிட்டார்கள். வாணிபம் ஒரு கூட்டமைப்பாகும். எல்லாக் கூட்டுரிமைக் குழுக்களிடத்திலும் வரையறையிட்ட பொறுப்பாகிய சிறப்புரிமை இருந்தது. மேலும் கூட்டமைப்பாளர்களின் மூலதன முதலீட்டுத் தேவைகள் இதுநாள் வரை கைவிடப்பட்டு விட்டன. மூலதன அமைப்பும் மிகச் சிக்கல் அடைவதற்கு இடந்தரப்பட்டுவிட்டது; இதனால் வணிகர்களால் எத்தகைய உண்மையான சொந்தப் பொறுப்புமில்லாமல் ஒரு தொழில் முயற்சியைத் தொடங்கவோ இயக்கவோ சாத்தியமும் வாய்ப்பும் ஏற்படச் செய்கிறது. கூட்டுக் குழுவின் நோக்கங்கள் மேலுள்ள தடைகள் நீக்கப்பட்டுவிட்டன. அதோடு கூட்டமைப்புக் குழுவின் தனிச் சலுகைகள் உரிமைகளாகி விட்டன. வாணிகம் தனிமனிதருக்குரியது என்பது இப்பொழுது நின்றுவிட்டது. ஆனால், அது நிச்சயமாக பொதுமக்களுக்குரியது என்று ஆகவில்லை. அது குறிப்பிடத்தக்க வகையில் பொறுப்பற்றதாகவிருக்கிறது. இந்த அமைப்பில் வாழ்ந்து வேலை செய்த வணிகர்கள், பொறுப்பின்மையின் திறமைகளிலும், தோரணைகளிலும், பழக்கங்களிலும் பயிற்சி பெற்றிருக்கிறார்கள். கூட்டமைப்புக்குழுச் சாசனத்தின் மூலமாக, அவர்களுடைய குறைவான சொந்த முதலீட்டுடன் மூலதனத்தைப் பெறமுடியும். அவர்களுக்குச் சொந்தமில்லாத கூட்டுரிமைக் குழுக்களை அவர்களால் கட்டுப்படுத்தமுடியும். அவர்கள் நிலம், தளவாடங்கள், உழைப்பு ஆகியவைகளுக்காக ஒப்பந்தம் செய்தார்கள்; இந்த ஒப்பந்தங்களை நிலைக்கும்படிச் செய்வதற்கோ அல்லது கைவிட்டு வழக்காடும்படிச் செய்வதற்கோ இயலும் பொறுப்புணர்ச்சியைக் குறைப்பதற்கான முறையானது வணிக அலகுகளின் உருவில் மிகப் பெரிய வளர்ச்சியோடு ஒன்றுயிணைந்து, ஒரு சமூகத்தின் இயல்பான தலைவர்களினுடைய பொறுப்புணர்ச்சியின் தரத்தைத் தளர்வடையச் செய்கிறது. இந்தச் சமூகம் வரவரத் தொழிற் குணங்களை உடையதாக மாறிவருகிறது.

பொறுப்புணர்ச்சி தன்னியக்கமுடையதுதானா?: பொறுப்புணர்ச்சியைக் குறைப்பதற்கான இந்தத் தோரணைகளையும் பழக்கங்களையும் வாணிபத்திலிருந்து அரசியலுக்கு இடமாற்றுவது சுலபமாகும். இந்த இரண்டு துறைகளிலும், பொருளாதார அரசியல் முறைமையின் தானே இயங்குகிற தன்மைகள் மேலுள்ள வழக்கத்திலிருக்கிற நம்பிக்கையால், பொறுப்பின்மை சந்தேகமின்றி ஊக்கமளிக்கப்படுகிறது. ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட சிறப்புடைய பொருளியல்வாதிகளுடைய கோட்பாடுகளின் கீழ்த்தரமான விளக்கமானது ஒவ்வொரு தொழில்துறை உரிமையாளரையும் அவர

வருக்குத் தெரிந்த வழிகளில் தன் தொழிலைச் சிறப்பாகச் செய்யு மாறு ஊக்கமளித்தது. சிறியனவும் தனிப்பட்டவையுமான தனி யார்க்குரிய எண்ணற்ற தொழிலலகுகளின் போட்டியானது பொறுப் பற்ற தன்மையையும் கொடிய முறைகளையும் உடைய கூட்டுரிமைத் தொகுதிகளின் பூசலுக்கு வழிவிட்டாலும், இந்த மொத்த முயற்சியின் திரட்சி பொதுமக்கள் நலம் என்று வாதிடப்பட்டது. ஆயினும், எந்தவிதமான பிடுங்கல்களையும் இழுவைகளையும் தாங்கக்கூடிய ஒரு பொருளாதார 'அமைப்பு' இருந்தது என்பது மேற்கொள்ளப்பட்டது.

அதே மாதிரி நம்பிக்கை, அரசியல் முறைமையின் தானே இயங்கும் தன்மைமேலும் வைக்கப்பட்டது. பிரதிநிதித்துவ சபைகள் உறுதியாக நிலைநாட்டுப்பட்டு விட்டன. அநேகமாக உலகமெங்கும் வயதுவந்த ஆண்களுக்கு வாக்குரிமை அளிக்கப்பட்டு விட்டது. அடிக்கடி நடத்தப்படும் தேர்தல்களில் ஓட்டளிப்பதன் மூலம் வாக்குரிமை பயன்படுத்தப்படுகிறது. இந்த விதமான ஜன நாயகத்திற்கு இயற்கையான உறுதித்தன்மை நிறைய இருக்கிற தென்றும், எத்தனை பேர்கள் வேண்டுமானாலும் அதைத் திமிரோடு செலுத்தலாமென்றும், சலுகைகளைப் பெறுவதற்கான தனிப்பட்ட நலன்களின் முயற்சிகள் சமமாக இருக்குமென்றும் கருதப்பட்டன. அரசு என்ற கப்பலைக் காப்பாற்றுவதற்கோ அல்லது செயல்படுத்து வதற்கோ ஒருவரும் பொறுப்பை ஏற்கவேண்டியதில்லை. டார்வின் என்பவருடைய பரிணாமத் தத்துவமும் அதிலிருந்து செய்யப்பட்ட வழக்கத்திலிருக்கிற முடிவுகளும் சமூகத் தன்னியக்கமுடைமையின் மேலுள்ள நம்பிக்கையைச் சந்தேகமற ஊக்கப்படுத்தியது. அதோடு, அமெரிக்காவில் பெருகிக் கொண்டிருக்கும் ஜனத்தொகையும், செழிப்பான மூலப்பொருள்களைப் பயன்படுத்துதலும், தொழில் வளர்ச்சி முறைகளும் 'முன்னேற்றத்தினுடைய' நீடித்து நிற்கக் கூடிய தன்மையின் தெளிவானதும் நம்பும்படியானதுமான சான்றை அளித்தன. பொதுவிவகாரங்களில் குறிப்பிட்ட ஒருவரின் பொறுப்புணர்ச்சியான பங்கைக் கோராததும், தனிநபர் செய் கையின் சமூக விளைவைப்பற்றிக் கவலைப்படுவதைத் தேவையில்லா மலாக்குவதுமான ஓர் ஏற்பாட்டை நம்புவது சுலபமாக இருந்தது.

இரண்டு உலகப் போர்கள், இவைகளுக்கிடையில் உலக முழுதும் பரவிய மந்தநிலை, கெடுபிடிப்போருக்கும் எல்லைக்குள் நடக்கும் போருக்குமிடையேயான தொடர்ச்சியான பொருளாதார ஏற்றத் தாழ்வுகள், இணக்கமற்ற பழையவிதமான தேசிய உணர்ச்சியின் வெளிப்பாடு—இந்தத் தேசிய உணர்ச்சியானது தொழில் நாகரி கத்தின் பலன்களுக்காக ஆசைப்படுகிறதே தவிர அவை வளரும்

வரை காத்திருப்பதில்லை—ஆகிய வேதனை தரும் அனுபவங்கள் மனித இனத்திற்கு ஒரு கடினமான பாடத்தைக் கற்பித்திருக்கின்றன. உலக முறைமை அல்லது எந்த ஓர் அமைப்பும் வழி காட்டாமலேயே சமாதானத்தையோ அல்லது முன்னேற்றத்தையோ உண்டாக்குமென்று யார் இப்பொழுது கருதுகிறார்கள்? சமூகத்தின் ஒரே மாதிரியான எந்தக் கருத்தும் தன்னியக்கமுடையதாகவிருக்கும் என்று யார் உண்மையாக நம்புகிறார்கள் ? கடந்த அரை நூற்றாண்டின் நிகழ்ச்சிகள் சமூகத் தன்னியக்கத்தின் மேலுள்ள மூடநம்பிக்கையை மறுக்கின்றன. உலகப்பண்பாட்டிலும் உலக வளத்திலுமுள்ள இயல்பான சலுகைகளைப் பெறவேண்டுமானால், இதுவரை சமூகம் அடையாத அளவுக்கு மனிதர்களும் ஸ்தாபனங்களும் உயர்தரமான பொறுப்புணர்ச்சியை அடைவது இன்றியமையாததாகும். இந்த நிலைமையானது திறமை, தன்முனைப்புரிமை, தன்யுக்தத்திறன் ஆகியவைகளைக் கோருகிறது. இவைகள், ஒரு தனி நபர், ஒரு வகுப்பு அல்லது ஒரு தனியான நாடு ஆகியவைகளின் தேவைகள் மாத்திரமல்லாமல் சமூகத்தின் தேவைகளைச் சமாளிப்பதற்கும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. கொள்கைகளின் நிறைவை அளவிடுவதற்கான அளவைகள் தோன்றியிருக்கின்றன. சமூகத்திலுள்ள எந்த ஒரு கணிசமான தொகுதியின் செயல் அல்லது செயலின்மையின் விளைவுகளையும் கவனமாகப் பரிசீலனை செய்யவேண்டும். பொறுப்புணர்ச்சியானது தற்காலத்திற்கும் பிற்காலத்திற்குமான தனிச் சிறப்புடைய ஒரு வட்டத்திலிருக்கிறது.

2. சட்டமன்றப் பொறுப்புணர்ச்சி

பொறுப்புணர்ச்சியுடைய சட்டமன்ற உறுப்பினர்கள் : அரசியல் பொறுப்புணர்ச்சி என்பது விரிவான இந்தத் துறையில் ஒரு பிரிவுதான் என்பது தெளிவானாலும் இந்த அதிகாரத்தில் நாம் குறிப்பாக இதோடு ஈடுபட்டிருக்கிறோம். சட்டமன்ற உறுப்பினர்களின் பொறுப்பு என்ன? தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட நிர்வாகிகளின் பொறுப்பு என்ன? ஆட்சி அதிகாரிகளின் பொறுப்பு என்ன? நீதிபதிகளின் பொறுப்பைப் பற்றிப் பேசுகிற இன்பத்தை நாம் துறந்துவிடுவோமாக.

பொறுப்புடைய சட்டமன்ற உறுப்பினர்களில்லாமலும் சட்டமன்றப் பொறுப்புணர்ச்சியின் உயிர்க்களையுள்ள ஓர் அமைப்பு இல்லாமலும் பொறுப்புடைய அரசாங்கம் இயலாதாகும். ஒரு பொறுப்புணர்ச்சி யமைப்பின் இன்றியமையாத கூறுகள் பொதுவாக ஒப்புக்கொள்ளப் பட்டிருக்கின்றன. இங்கு அவைகளைக் குறிப்பிடல்

மாத்திரம் போதுமானது: மிகவும் அடுத்தடுத்தல்லாத அடிக்கடி நிகழுகிற தேர்தல்கள், நேர்மையான தேர்தல்கள், அதிக நீளமில்லாத அதே சமயத்தில் போதிய பிரதிநிதிகளைக் கொண்ட வாக்கெடுப்புச்சீட்டு, பெரும்பான்மை யாட்சிக்கு அடிப்படையாக பிரதிநிதித்துவத்தில் நியாயமான சமத்துவம் இவைபோன்றவைகளாகும். துவக்க உரிமை, (Initiative), மக்கள் ஒப்பம் (Referendum), மீட்புரிமை (Recall) இவைகளின் வருகையானது பொறுப்புணர்ச்சியின் அமைப்பைப் புரியாதபடி செய்தாலும், இது பொறுப்புள்ள எல்லா நிறுவனங்களுக்கும் உரிய முக்கியமான ஒரு பண்புக் கூற்றினைச் சிறப்பாக்குகிறது.

பொறுப்பான அரசியல் செயல்களை அனுமதிக்கும் ஸ்தாபனங்கள் அவசியமாகத் தன்விருப்ப அதிகாரத்திற்கு வழி வகுத்திருக்கின்றன. இந்தத் தன்விருப்ப அதிகாரம் தவருன பழக்கத்தை நுழைய விடுகிறது. பொறுப்புள்ள அரசாங்கத்தின் குறிக்கோள்களை அடையவேண்டுமானுல், அதிகாரம் பெற்ற தன்விருப்பம் விளைவுகளுக்குத் தகுந்த மதிப்புக் கொடுத்துப் பயன்படுத்தப்படவேண்டும். அத்துடன் அது சமுதாயத்தின் தேவைகளால் வழிகாட்டப்படவேண்டும். மேலும், அது சமுதாயத்தின் நன்னெறி அளவைக்கும் ஒழுக்க அளவைக்கும் மிகவும் குறைவான அளவிலாவது ஒத்திருக்கவேண்டும். துவக்க உரிமை, மக்கள் ஒப்பம் இவற்றின் பயன், அவைகளைப் பயன்படுத்துவதிலுள்ள தடையையும் பகுத்தறிவையும் பொறுத்திருக்கிறது.

துவக்க உரிமையை அளவுக்கு மீறிப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் பிடிவாதமானதும் பொறுப்பற்றதுமான தனிப்பட்ட நலன்கள் சட்டமன்ற செய்ம்முறையைக் குறிப்பிடத்தக்கவகையில் பலவீனப்படுத்தக் கூடும். வாக்காளர் தொகுதியிடம் மிகவும் நன்ருக வளர்ச்சியடைந்த பொறுப்புணர்ச்சியானது தன்னலக் குழுக்களின் நுண்ணிய நயமுறைகளைத் தடுத்து, அதன் பயனுக அவைகளை இல்லாமல் செய்தாலும், நேரடிக் கட்டுபாட்டு அமைப்பானது தனிப்பட்ட நலன்களிடையேயும் பொதுமக்களுக்கிடையேயும் ஒருவிதப் பொறுப்புணர்ச்சியைக் கோருகிறது. மக்கள் ஒப்பத்தையும் அளவுக்கு மீறிப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் தவருக வழங்கலாம். பயன்படுத்துவதில் நியாயமான தடையோடு, அது தனிப்பட்ட சூழ்நிலைகளைச் சமாளிப்பதற்கு ஓர் உயர்வான நடைமுறையாக ஆகிறது. அதுபோல மீட்புரிமையானது பொறுப்பு ஏற்பாட்டிற்கு ஒரு விரும்பத்தக்க சேர்ப்பு ஆகும். இதையும் அளவுக்குமீறிப் பயன்படுத்தலாம். ஆனுல் பொதுவாக இது அவ்வாறு பயன்படுத்தப்படவில்லை.

சட்டமன்ற உறுப்பினர்களின் பொறுப்புணர்ச்சியில் வாய்மைக் கூறு: சட்டமன்ற உறுப்பினர்களிடத்தில் பொறுப்புணர்ச்சியானது தேர்தல் உபாயங்களால் குறிப்பிடப்படுவதைவிட அதிகமாகக் கோரப்படுகிறது. தேர்தல்கள் நேர்மையற்றனவாக இருந்தால் பிரதிநிதித்துவ அரசாங்கம் கேலிக் கூத்தாகும். எனினும், தேர்தல்களில் நேர்மையாக இருப்பதற்குக் கணிதத் திட்பநுட்பத்திற்கு ஏற்ற மதிப்புடன் ஓட்டுச் சீட்டுகளை எண்ணுவதைவிட அதிகம் தேவைப்படுகிறது. தேர்தல் போராட்ட நடவடிக்கைகள் நியாயமான முறையில் நேர்மையாகவிருக்கும்பொழுதுதான் தேர்தல் அதன் முழுக் கடமையையும் செய்யமுடியும். தேர்தலில் போட்டியிடுகிறவர்கள் உண்மையை மதிக்காமல் ஆதாரமற்ற துணிபுரைகளையும் நம்பத்தகாத குற்றச்சாட்டுகளையும் பொருமையுள்ள தவருன விவரங்களையும் எங்கும் பரப்பினுல், அவர்கள் தேர்தல் முறையின்மூலம் பொறுப்புள்ள அரசாங்கத்தை அடைவதை இயலாததாக்குகிருர்கள்.[2]

சட்ட மன்றத்திற்குள் நேர்மையான வாதத்தின் அவசியமும் அதேபோலச் சமமான முக்கியத்துவம் உடையதாகும். சட்ட ஆக்கக் குழுக்களும் சட்ட மன்றச் செய்முறையும் அறிவின்மேலுள்ள அடிப்படை நம்பிக்கையைச் சார்ந்திருக்கின்றன. வாதத்தில் பங்கு கொள்ளும் எல்லாக் கட்சிகளும் நல்ல எண்ணத்தோடு செயல்படும்பொழுது சர்ச்சையானது தகவல்களைப் பெறுவதற்கும் அவைகளை மதிப்பிடுவதற்கும் ஒரு சக்திவாய்ந்த கருவியாகும். என்ருலும் சட்ட மன்ற உறுப்பினர்களின் முக்கியமான நோக்கம், சர்ச்சையைப் பகுத்தறிவுள்ள செய்முறையாக ஆக்குவதற்கில்லை யென்ருல், பிரச்சினைகள் அரைகுறை உண்மைகளினுலும் அல்லது பொய்களினுலும் குழப்பமாகும் சர்ச்சையை நகைக்கத்தக்கதாக மாற்றிவிடும்.

பெரும்பான்மை ஆட்சியானது பொறுப்புடைய அரசாங்கத்திற்கு ஓர் ஆதாரக்கல் என்பது தெளிவாகும். ஒரு பெரும்பான்மைக் கருத்தைக் கண்டறிவதற்கு அல்லது முறைப்படுத்துவதற்குச் சட்ட மன்றச் செய்முறை ஒரு கருவியாகக் கருதப்பட்டது. சட்ட மன்ற முடிவுகள் பெரும்பான்மையோரின் ஆதரவைச் சார்ந்திருக்க வேண்டும். என்ருலும், பெரும்பான்மை ஆட்சியானது பொறுப்பற்ற சட்ட மன்ற உறுப்பினர்களால் தோற்கடிக்கப்படலாம்; அடிக்கடி தோற்கடிக்கப்பட்டும் வருகிறது. தாமதப்படுத்தும் நோக்குடைய செயலானது பயனுடைய சர்ச்சையைத் தடைசெய்யும் அல்லது ஒரு முடிவு செய்வதை இயலாததாக்கும். பெரும்பான்மையோர் சந்தேக

[2] 1954ஆம் ஆண்டு ஆரம்பித்து, நியாயமான போராட்டப் பழக்கங்களுக்கான கமிட்டியானது அபேட்சகர்களை நியாயமான போராட்ட முறைகளையே பயன்படுத்த வேண்டுமென்று அவர்களிடம் கோரியிருக்கிறது. இந்தக் கமிட்டியின் விதிகளுக்குப் பெரும்பாலான அபேட்சகர்கள் ஆதரவளித்திருக்கிருர்கள்.

மில்லாமல் செயல்பட விரும்பும் மசோதாக்களைக் கமிட்டிகள் முன் னிலைப்படுத்த மறுக்கலாம்.

சட்ட மன்ற விதிகள், கமிட்டிகளைச் செயல்படும்படிக் கட்டாயப் படுத்தப் பெரும்பான்மையோரைப் பொதுவாக அனுமதித்தாலும், அதன் நடைமுறை மிகவும் கடினமாகயிருப்பதால் அரிதான நிகழ்ச்சி களில்தான் அது பயன்படுத்தப்படுகிறது. ஒரு கமிட்டி தனது விசாரணைகளைக் கையாள்வது, சான்றுகளை எடுத்துக்கொள்வது ஆகியவற்றில், தன்முனைப்பாகவும் ஒருதலைப்பட்சமாகவும் நடந்து கொள்ளலாம்; இதனால் பிரேரேரிக்கப்பட்ட நடவடிக்கையை அதன் தரத்தைக்கொண்டு, சட்ட ஆக்கக் குழு தீர்மானிப்பதற்கு வாய்ப்பே ஏற்படாமல் போய்விடுகிறது. பொதுநலத்தைவிடத் தமது சொந்த நலத்திற்கே ஆட்பட்டுள்ள குழுஉறுப்பினர்கள் பொறுப்புள்ள அரசாங்கத்தை அழித்துவிடக்கூடும். குழுக்களெல்லாம் சட்ட மன்றத் தின் பெரும்பான்மையினருக்கு முழுப் பொறுப்புள்ளவைகளாக நடந்துகொள்ளாதபொழுது, சட்ட மன்றம் எவ்வாறு ஒரு பிரதி நிதித்துவக் குழுவாக ஆற்றலுடன் இயங்கமுடியும்?

சட்டமன்ற முறையிலும் பொறுப்பற்ற தன்மை : ஒரு கமிட்டியாகக் கருதப்பட்ட பிரிட்டிஷ் மந்திரி சபையானது காமன்ஸ் சபையின் ஊழியனாக இல்லையென்றும், ஆனால் அதன் எஜமானனாக ஆகிவிட்டது என்றும், அதுவும் தன்னிச்சைப்படி செய்கிற எஜமான னாகிவிட்டதென்றும், பிரிட்டிஷ் அரசாங்கத்தைப்பற்றிச் சொல்லும் பொழுது அடிக்கடி குறை கூறப்படுகிறது. குறிப்பாகக் கமிட்டிகளின் மூலமாகச் செயல்படும் அமெரிக்கச் சட்ட மன்றங்களில் கமிட்டிகள் சட்ட சபையிடம் முழுப் பொறுப்புடன் இருக்கின்றனவா அல்லது அவைகள் தன்முனைப்பான பொறுப்பற்ற முறையில் ஆட்சி செய் பவைகளாக ஆகிவிட்டனவா? பல சந்தர்ப்பங்களில் அவைகள் பொறுப்புணர்ச்சியின் நியாயமான அளவைக்குக் குறைவாகவே இருக்கின்றன.

கமிட்டி விசாரணையில் ஆரம்பித்து நாம் இந்த ஆதாரத்தைப் பரிசீலனை செய்வோம். புலனாய்வானது தகவல்களைப் பற்றிய நடுநிலையுடைய கவனமான விசாரணைதானா? அநேகமாக அது பகையான அரசியல் வழக்குரைஞர்களால் நடத்தப்படும் சாட்சிகள் குறுக்கு விசாரணையாகும். அல்லது கவனமாகத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட சிறந்த நடிகர்களால் நடிக்கப்படும் ஒரு நாடகக் காட்சியாக இருக்கும். காங்கிரசின் சில கமிட்டிகளின் செயல் முறைகளை—ஒழுங்குகளைப் பற்றிக் கூறவேண்டாம்—பரிசீலனை செய்யும்பொழுது, சிவில் பணி யாளர்கள் இந்தக் கமிட்டிகளிடம் கெஞ்சி நிற்பது அவ்வளவு அதிசயிக்கத்தக்க ஒன்றன்று. அப்பொழுது சட்ட சபைக்கும் நிர்வாகத்

திற்குமிடையேயுள்ள தொடர்பில் உளங்கனிந்த தன்மையைக் காண முடியாது. இம்மாதிரியான சூழ்நிலையில் விசாரணைகள் நடத்தினால் உண்மையை அறியமுடியாது; அல்லது நண்பர்களை ஆக்கிக்கொள்ள முடியாது. விரும்புகிற அத்தாட்சியை இது கட்டாயப்படுத்தலாம்; ஆனால் கட்டாயப்படுத்தப்பட்டவர்கள் உயிரோடிருந்து அவர்களிடம் திரும்பவும் கேள்வி கேட்டால், அவர்கள் அதற்குப் பிறகு எச்சரிக்கையாக இருப்பார்கள்.

கமிட்டிகளின் புரியாத ஆழ்ந்தாராய்வுகள் பகுப்பாராய்வை ஒரு வேளை தடை செய்யும். ஆனால் அதன் முடிவுகளை அது என்ன செய்யும்? அமெரிக்க வழக்கத்தில் கமிட்டிகளின் வேலைகளில் ஒன்று என்னவெனில் சட்டத்தைச் சல்லடையால் சலிப்பதாகும். இது பொறுப்புள்ள தன்விருப்பத்தின் ஒரு செயலாகும். ஆனால், சல்லடையால் சலிப்பது எப்படி நடத்தப்படுகிறது? இது பயனற்றவைகளிலிருந்து முக்கியமானவைகளை நுட்பமாக ஆராயும் பகுத்தறிவுள்ள ஒரு செய்முறைதானா? இது கமிட்டியின் பெரும்பான்மையோருடைய கருத்தை அடிப்படையாகக்கொண்ட ஒரு கொள்கையால் வழிகாட்டப்படுகிறதா? ஒரு பொதுவான கொள்கையிருந்தால், அதற்குச் சட்ட மன்றத்திலுள்ள பெரும்பான்மையோரின் ஆதரவு இருக்கிறதா? அல்லது அந்தக் கொள்கை சட்ட மன்றத் தன்னலக் குழுக்களின் கருத்துகளை விவரிக்கிறதா? அங்கு ஒரு வழிகாட்டுகிற கொள்கை இல்லையானால், சல்லடை செய்கிற செய்முறையை எது ஆட்சி செலுத்துகிறது? கூட்டத் தலைவனின் நல்வாய்ப்பா, சட்டெனத் தோன்றும் எண்ணமா, அல்லது அதிகார ஆணைகளா?

பெரும்பான்மையோரால் கொள்ளப்படும் ஒரு கொள்கை நிர்ணயத்தைத் தோற்கடிப்பதற்கும் அதுபற்றிய சர்ச்சையைத் தடுப்பதற்கும், எந்தச் சில நிலையான குழு அல்லது கீழ்ச்சபை விதிகள் கமிட்டி ஆகியவற்றின் தன்முனைப்பான செயல் இல்லாமல் எத்தனை கூட்டங்கள் செல்கின்றன?

சில நிலையான குழு அல்லது கீழ்ச்சபை விதிகள் கமிட்டி ஆகியவற்றின், பெரும்பான்மையோரால் கொள்ளப்படும் ஒரு கொள்கை நிர்ணயத்தைத் தோற்கடிப்பதற்கும் அது பற்றிய சர்ச்சையைத் தடுப்பதற்குமான தன்முனைப்பான செயலில்லாமல் காங்கிரசின் எத்தனை கூட்டங்கள் (Sessions) செல்கின்றன? அதிகமில்லை. காங்கிரசின் அநேக உறுப்பினர்கள் தொல்லை கொடுக்கும் பிரச்சினைகளைச் சந்திக்கவேண்டிய அவசியத்திலிருந்து விடுபட விரும்புகிறார்கள் என்று வாதிடுவதானது பொறுப்பின்மை என்ற குற்றச்சாட்டிற்கு எதிரான பாதுகாப்பன்று; பொறுப்புணர்ச்சியைத் தட்டிக்

கழிப்பதானது பொறுப்புடைய அரசாங்கத்தைப் பலவீனப்படுத்தத் தான் செய்யும்.

தற்கோலப் போக்குகள்: சட்ட மன்றம் செயல்படுவதற்குதவுகிற பொறுப்புணர்ச்சியானது ஒரு பகுதி அது அமைக்கப் பட்டிருக்கிற வழியினுடையவும், மற்றொரு பகுதி அதன் உறுப்பினர்களின் குணங்களினுடையவும், இன்னொரு பகுதி அதன் விதிகள், ஒழுங்கமைப்பு இவைகளினுடையவும் ஆக்கப் பொருளாகும். சட்ட மன்றத்திலுள்ள கமிட்டியின் வேலை வகுப்பீடுகளையும் கமிட்டித் தலைமைகளையும் அதிகாரத்தின் நிலைகளையும் கட்டுப்படுத்துவதிலுள்ள முதுநிலைத் தன்மை (Seniority) கொள்கையின் பலமானது அமெரிக்க அரசாங்கத்தின் பொறுப்பின்மைக்கு முக்கிய காரணமாகும். கமிட்டியை அதன் செயலுக்கோ அல்லது செயலின்மைக்கோ பொறுப்பாளி ஆக்குவதற்கான முழுச்சபையின் செயல் முறைகள் பொதுவாகப் போதாதவையாகும்.

ஒரு கட்சிக்குச் சாதகமாக ஓட்டர்களைத் திருப்புவது—அது அரசியலமைப்பின்படியானாலும் அல்லது சட்டத்தின்படியானாலும்—பெரும்பாலான சட்ட சபைகளில் பயன் தராத ஒன்றாகும். சட்ட சபையானது அதன் விதிகளாலும் ஒழுங்கமைப்பினாலும் பிரதிநிதித்துவச் செய்ம்முறையை, பிரதிநிதித்துவமல்லாத உறுப்பினர்களின் கட்டுப்பாடற்ற ஒரு ஆலிகார்க்கியை நிலைபெறச் செய்வதன் மூலம் மேலும் ஒருபுறமாகச் சாய்க்கும்பொழுது, அது தன் சொந்த ஊக்க சக்தியைத் தகர்ப்பதற்கு அனுமதிக்கிறது. சட்ட மன்றப் பிரிவு தளர்ச்சியினால் அவதியுற்றால், சிலர் நினைப்பதுபோல, அதன் வாழ்வுக்கான அபாயத்தை, வெளியிலிருந்தான நிர்வாகப் பிரிவின் எல்லை மீறலில் தேடவேண்டியதில்லை. இந்த அபாயத்தைச் சட்டசபையினுள்ளேயேயுள்ள தன்னைத்தானே அழித்துக்கொள்ளும் போக்குகளில் அதிக அளவு காணலாம். பொறுப்புள்ள பிரதிநிதித்துவத்தின் அடிப்படைக் கொள்கைகளைப் பேணுவதற்குத் தவறும் எந்தச் சட்ட சபையும், இன்று அரசாங்கத்திற்கு எதிரிடையாக நிற்கும் சிக்கலான பிரச்சினைகளோடு போராடுவதில் பயனுறுதியான தொண்டைச் செய்யலாம் என்று எதிர்பார்க்க முடியாது.

பொறுப்புணர்ச்சியும் தலைமையும்: சட்ட மன்ற உறுப்பினர்களின் பொறுப்புணர்ச்சியைப் பற்றிய சர்ச்சையானது அடிக்கடி அவர்களின் வாக்காளர் குழுவினரோடு அவர்களுக்குள்ள தொடர்புகளைப் பற்றியதாக விருக்கிறது. சட்ட மன்ற உறுப்பினர்கள் வழிகாட்டவேண்டுமா அல்லது பின்பற்றிச் செல்லவேண்டுமா? அவர்கள் வழிகாட்டினார்களானால், எவ்வளவு தூரம் முன்னால் வழிகாட்டலாம்?

வாக்காளர்களுக்கு அவர்களுடைய பிரதிநிதிகள் நல்ல அறிவுள்ள வர்களாகவும் பொதுமக்களைவிட அதிகம் முன்னறிவு உடையவர் களாகவும் இருக்கவேண்டுமென்று எதிர்பார்க்கும் உரிமை இருக்கிற தென்று பொதுவாக ஒப்புக்கொள்ளப்பட்டிருக்கிறது. எனவே, வாக்காளர் அனுபவத்தின் மூலமாகக் கூரறிவு பெறும்பொழுது, ஒரு கொள்கையைப் பற்றி மலைப்பில்லாமல் தம் கருத்தை மாற்றமுடியும். என்றாலும், சட்ட மன்ற உறுப்பினரானவர், தாம் குறைவான தவறுகளையே செய்யும் முறையில் போதுமான அறிவுள்ளவர்களாக வும், சராசரி மனிதன் எதிர்பார்க்கமுடியாத வளர்ச்சிகளை முன்னறி பவர்களாகவும் இருக்கவேண்டுமென்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறது. சட்ட மன்ற உறுப்பினர்களின் முன்னறிவானது குறைந்தது வாக்கா ளர்களின் பின்னறிவவ்வளவு சிறப்புடையதாக இருக்கவேண்டும்.

பிரதிநிதிக்கும் அவருடைய வாக்காளர் குழுவினருக்குமிடையே யுள்ள உறவானது உணர்ச்சியற்ற மக்களின் ஒரு கூட்டத்தோடு தொடர்பு கொள்கிற விஷயமல்ல. ஒரே சீராக அமைந்த மாவட் டத்தில்கூடப் பல்வகையான மக்களையும் தொகுதிகளையும் காண லாம். ஒரே சீரானது என்று எண்ணப்படுகிற வெறும் மாவட்டத் தின் எண்ணிக்கை குறைந்துகொண்டே வருகிறது. விவசாயப் பல்வகைப் படுத்தலானது பல்வேறு விவசாய அக்கறைகளை உரு வாக்கியிருக்கிறது. ஒரு தனியான பயிரையே நம்பி வாழும் ஒரு வெறும் விவசாய மாவட்டத்தில்கூட உரிமையாளர்கள், குத்தகைக் குடிகள், தொழிலாளர்கள், உணவு தானியங்களை ஆரம்பத்தில் பதப் படுத்துபவர்கள், பாங்கர்கள், இவர்களுடைய அக்கறைகளை எண்ணிப் பார்க்கவேண்டும். மக்கள், இனத்திலும், மதத்திலும், வாழ்க்கை யைப்பற்றிய பொது மனோபாவத்திலும் வேறுபடுகிறார்கள். நகர்ப்புற மாவட்டங்களில் அல்லது நகர்—நாட்டுப்புற மாவட்டங்களில் அக் கறைகளின் பல்வேறு வகைகள் நிச்சயமாக மிக அதிகமாகும்.

ஒரு பிரதிநிதி ஆழ்ந்தாராயவேண்டிய பல்வேறு அக்கறைகள் ஒருவகையில் அவருடைய பிரச்சினையின் சாரமாகும். ஆனால் அது அவருடைய இரண்டக நிலைக்கு ஒரு விளக்கத்தையும் அளிக்கிறது. சில அக்கறைகள் பேராவலுள்ளதாகவும் நன்றாக ஒழுங்கமைக்கப் பட்டும் இருக்கின்றன. இவைகளை மட்டும் அவர் கவனித்தால், அவர் அவைகளுடைய அடிமையாக ஆகிவிடலாம். இங்குதான் அவருடைய தலைமை முன்னால் வரக்கூடும். அவருடைய மாவட் டத்தின் விரிந்த மனப்பான்மையுடைய அக்கறைகளைக் கற்பிப்ப தற்கும், திட்டமாக அமைப்பதற்கும், ஆர்வத்துடன் கோருவ தற்கும் போதுமான தலைமை அவரிடம் இல்லையென்றால், அவர் தனிப்பட்ட அக்கறைகளுக்கு ஊழியனாகவே இருப்பார். ஆனால்

அவர் உண்மையான செல்வாக்கைப் பயன்படுத்தினுல், தனக்குள்ள ஆதரவின் அடிப்படையை அதிகமாக விரிவாக்கலாம். அத்துடன், பொதுக்கொள்கை விஷயங்களில் ஒரு பொறுப்புள்ள தலைவராகச் செயலாற்றலாம். கட்சி நிறுவனம், அரசியல் கருவி அல்லது அரசியல் கட்சி இயக்குநர், இவைகளோடுள்ள பிரதிநிதியின் தொடர்பும் இதே மாதிரி ஒரு நிலைமையை அளிக்கிறது. ஒரு மனிதனுக்கு, நியமனம் செய்யப்படுவதற்கும் தேர்ந்தெடுக்கப் படுதற்கும் பணஉடைமையும் நிறுவன ஆதரவும் இருக்கவேண்டு மென்று சில சமயம் கூறப்படுகிறது. சில மனிதர்கள், அவர் களுடைய அரசியல் வாழ்க்கைக்குப் பணத்தையோ அல்லது கட்சியையோ முழுவதும் நம்பியிருக்கிருர்கள் என்று நிச்சயமாக ஒப்புக்கொள்ளலாம். ஆனுல், இதிலிருந்து எல்லோரும் இப்படி இருக்கிருர்கள் என்று அர்த்தமாகாது. ஒரு அரசியல் 'சூனியப் பேர் வழி' எவ்வகை முயற்சியுமின்றி வேட்பாளனுக நிற்பதால் மட்டுமே ஒரு வாஷிங்டனுகவோ ஒரு ஜெஃபர்ஸனுகவோ அல்லது ஒரு ரூஸ்வெல்டாகவோ ஆகமுடியாது. என்ருலும், ஒரு மனித னுக்குத் தலைமைப் பண்புகளிருந்தால், அவனுக்குப் பொதுநலனில் புத்திசாலித்தனமான தீர்ப்பைப் பயன்படுத்துவதற்குத் திறமை யிருந்தால், அவன் இந்தத் திறமையை முந்திய நடவடிக்கை களில் வெளிக்காட்டியிருந்தால், அவனுடைய சொந்தத் தகுதி களுக்காகவே அவன் தேர்ந்தெடுக்கப்படுவதற்குள்ள நியாயமான ஒரு வாய்ப்பு அவனுக்கு இருக்கும். உண்மையான தலைமைப் பண்புகளைக் கொண்ட ஓர் அரசியல் முக்கியமானவர் வரும் பொழுது எந்தக் கட்சியும், எவ்வளவு பணமும் சாதாரணமாக அவரைத் தோற்கடிக்கமுடியாது. எதிர்க்கட்சியும் ஒரு பலம் பொருந்திய அபேட்சகரைத் தேர்ந்தெடுத்து நிறுத்தவேண்டும். பணமோ அல்லது கட்சி ஆதரவோ இல்லாத எவரும் தேர்ந் தெடுக்கப்பட முடியாது என்று ஒரு வேட்பாளர் கூறும்பொழுது அவர் நன்ருகச் சோதிக்கப்படுவதற்குரியவராவார்.

இதிலிருந்து, பணமும் அரசியல் இயந்திரமாகிய கட்சியும் சமமான நிலையைக் கவிழ்க்கவோ அல்லது பெரும்பான்மை மக்களின் அக்கறைகளைத் தோற்கடிக்கவோ செய்யாது என்று கூறவில்லை. ஏனெனில், அவைகள் அவ் வேலையைச் செய்யத்தான் செய் கின்றன. பொறுப்புடைய பண்பின் உண்மையான தலைமை மிக முக்கியமென்பதுதான் இங்குக் குறிப்பிடவேண்டிய கருத் தாகும். இதைக் கொண்ட ஒரு மனிதனுல் அரசியலில் ஒரு பயனுடைய பங்கை நிச்சயமாக அளிக்க இயலும். அவன் எப்போ தும் வெற்றியடையாமலிருக்கலாம். ஆனுல், அவன் தன்னுடைய தலைமையை எப்பொழுதும் மற்றவர்கள் உணரும்படிச் செய்து,

பொதுமக்களின் கருத்துகளை அடிக்கடி முறையிடும் நிலையிலிருப்பான்.

சட்ட மன்றங்களின் பொறுப்புணர்ச்சி: ஒரு பிரதிநிதியின் வாக்காளர் தொகுதியோடு அவருக்கிருக்கும் தொடர்புப் பிரச்சினையானது அவருடைய கூட்டாளிகள், சட்டமன்றங்கள், பொது மக்கள் ஆகியவர்களோடு அவரின் தொடர்பைவிட எந்தவிதத்திலும் முக்கியமானதல்ல. பொறுப்புள்ள அரசாங்கம் அதிகாரத்திலுள்ள ஒரு மனிதனை அவனுக்கு அப்பாலும், அவனுடைய தொகுதி, அவனுடைய வகுப்பு, அவனுடைய கட்சி ஆகிய இவைகளுக்கப்பாலும் தன் பார்வையைச் செலுத்தும்படிக் கோருவது போல, அது அவனைப் பொதுத் தேவைகளைப் பரிசீலனை செய்வதில் தன் வாக்காளர் தொகுதிக்கு அப்பாலும் பார்க்கும்படிக் கோருகிறது. மக்கள் மொத்தத்துக்குமான அவனுடைய கடப்பாடானது அந்த மொத்தத்தின் ஒருபகுதிக்கான அவனுடைய கடப்பாட்டைப் புறக்கணிக்கிறது. பொதுப் பொறுப்புகள் கூட்டரசு அரசாங்க அமைப்பால் தள்ளிவைக்கப்படவில்லை. நம்முடைய அரசியலமைப்பு வரலாற்றில், ஒரு பாழாய்ப்போன உள்நாட்டு யுத்தத்தில் நாடுபிரிதல் உரிமை மறுக்கப்பட்டது. பரந்த ஒற்றுமைக்கு உயர்ந்த பற்றுறுதிக் கொள்கை இன்றியமையாததாகும். எனவே, கடப்பாடு என்பது சட்டபூர்வமானதும் நீதிநெறி சார்ந்ததுமாகும். ஆனால், இதை எப்படி நிறைவேற்ற முடியும்?

எந்தப் பிரதிநிதியும் அவருக்காக உள்ள கடப்பாடுகளை நிறைவேற்றிவிட முடியும்; பலர் நிறைவேற்றவும் செய்கிறார்கள். ஜார்ஜ் W. நோரிஸ் என்பவருடைய பெயர் ஒரு 'தேசிய உருவத்தின்' பெயராக நீண்ட காலம் நினைவில் வைத்துக்கொள்ளப்படும். அவர் ஒரு பொறுப்புள்ள தலைவராகவும் பிரதிநிதியாகவும் இருந்தார். இவருடைய செல்வாக்கெல்லையும் வாக்காளர் தொகுதியும் தேசத்தைப்போல அவ்வளவு விரிந்து இருந்தன. இக் கருத்தின்படி டென்னஸி பள்ளத்தாக்கு அதிகாரக் குழு நோரிஸ்ஸின் நெப்ராஸ்கா என்ற இடத்தில் கட்டப்படவில்லை. ஒரு பிரதிநிதி மிகவும் பரந்த பொறுப்புக்களை ஏற்கவில்லையென்றால், அதற்கு என்ன செய்யமுடியும்? இதற்குப் பரிகாரம் அவருடைய கூட்டாளிகளிடத்திலும், அவர்கள் நிலைநாட்டும் விதிகள், நடைமுறைகள், நிறுவனம் ஆகியவற்றிலும் இருக்கிறது. பிரதிநிதிகள் சபையின் அநேகமாகக் குடியுரிமை பறிக்கப்பட்ட வரிசைத் தொகுதியானது கண்ணியமான சிறு குழுக்களால் தனக்குத் தொந்தரவு கொடுக்கப்படுவதை எவ்வளவு காலம் தாங்கிநிற்கும் என்பது யாருக்கும் தெரியாது. இந்தச் சிறு குழுக்கள் வரிசைத் தொகுதியால் தேர்ந்

தெடுக்கப்படாமல் அதை ஆட்சி செய்கிறது. ஆனால், இந்தநிலை எக்காலத்திலும் இருக்கும் என்று எண்ணவேண்டியதில்லை. விதிகளைத் திருத்தி எழுதமுடியும்; கமிட்டி முறைகளை மாற்றி அமைக்க முடியும். இன்று கீழ்ச்சபையையும் செனட்டையும் தனிப்பட்ட நலன்களின் ஒரு விளையாட்டு மைதானமாக ஆக்கும் தனிப்போக்கைக் கட்டுப்படுத்தமுடியும்.

இந்தக் கட்டுப்பாடு இயலாத ஒரு வேலையல்ல. இது தவிர்க்க முடியாததல்ல. உதாரணமாக, விவசாயத்தைப்பற்றிய கமிட்டிகள் 'விவசாய முகாமின்' கைகளில்தான் இருக்கவேண்டும். விவசாய உற்பத்திகளை மிகுதியாக நுகர்பவர்களடங்கிய இடங்களின் கணிசமான பிரதிநிதிகளை இந்தக் கமிட்டிகள் உட்கொண்டிருந்தால், இவைகள் காங்கிரசுக்கும், பொதுமக்களுக்கும், நீண்ட கால அளவில் விவசாயிகளுக்கும் ஒரு சிறந்த பணியைச் செய்யாவா? கமிட்டி நிலையிலேயே தனிப்பட்ட நலத்தைப் பொதுவான நலத்தோடு பொருந்தும்படிச் செய்யவேண்டும். சட்டமன்றச் செய்முறையை மேம்படுத்துவதற்கான வழிகளைப்பற்றிய எந்த மறுபரிசீலனையிலும் பொறுப்புணர்ச்சியின் அடிப்படை முக்கியத்துவத்தைப் புறக்கணிக்காமலிருப்பது அவசியமாகும். காங்கிரசினுடையவும் இராச்சிய சட்டசபைகளுடையவும் வேலையை மேம்படுத்துவதற்கும் விரைவுபடுத்துவதற்கும் பல விஷயங்கள் செய்யக்கூடும். என்றாலும், சீர்திருத்தங்களில் சட்டமன்றச் செயல்களின் பொறுப்புத்தன்மைகளை பலப்படுத்துவதற்கான வழிகள் சேர்க்கப்படாவிடில், அவைகள் அதிகப் பயனுடையனவாகவிருக்கா. ஆணவப் போக்கல்லாத பொறுப்புடைய தலைவர்களின்கீழுள்ளதும், பொறுப்புள்ள சட்டமன்றத் தலைவர்களின்கீழுள்ள சட்டமன்றங்கள் முழுமைக்கும் பொறுப்புடையதுமான பிரதிநிதித்துவக் கமிட்டிகள் அமெரிக்கச் சட்டமன்றங்களின் தரத்திலும் ஊக்கச் சக்தியிலும் ஒரு புரட்சியை விளைவிக்கக்கூடும்.

இந்த மாற்றங்களைச் செய்வதற்கான அதிகாரம் சட்டஆக்கக் குழுக்களாகிய சட்டமன்றங்களிடமே இருக்கிறது. தற்பொழுதிருக்கிற தலைமை மாற்றத்தை எதிர்க்கிறது. தற்போதைய ஏற்பாடானது பலவருடத் தடையாற்றலை வைத்துக் கொண்டு அவர்களைப் பாதுகாக்கிறது. ஆனால், சட்டமன்ற வரிசைத் தொகுதி கதியற்ற நிலையிலில்லை. அளிக்கப்பட்ட அதிகாரங்களைப் பொது நலத்திற்காக மாத்திரம்தான் பயன்படுத்தவேண்டுமென்ற கடப்பாடு பொறுப்புணர்ச்சியோடிருக்கிறது. பொறுப்புடைய அரசாங்கத்தின் சரித்திரத்தில் உள்ளார்ந்த ஒரு 'புரட்சிக்கான உரிமை' இருக்கிறது. பொறுப்புடைய அரசாங்கத்தின் குறிக்கோள்களையும் செய்முறை

களையும் தடுக்கும் அதிகாரத்தையோ, தன் விருப்பத்தையோ தவருகப் பயன்படுத்துவதை எதிர்த்துக் கிளர்ச்சி செய்வதற்கான ஓர் உறுதியான கடமையும் அங்கிருக்கிறது. தற்போதைய ஏற்பாட்டுக்கு எதிராகச் செய்யும் கிளர்ச்சியின்போது ஏதோ ஒருவர் காய மடைந்துவிடுவார் என்று தடைக்காரணத்தை எழுப்பலாம். நிச்சய மாகக் குறிப்பிட்டால், ஏதோ ஒருவர் காயமடையத்தான் செய்வார். ஆனால், அவசியப்படுகிறபொழுது சில தனிப்பட்ட தியாகங்கள் செய்வதற்கும், சில அபாயங்களில் துணிவதற்குமான கடப்பாடு பொறுப்புணர்ச்சியிலிருக்கிறது. வரிசைத் தொகுதியும் அந்தந்த நேரத் தலைவர்களும் பொறுப்புணர்ச்சியின் தன்மைகளைக் காட்டா விடில், அதோடு, இந்தத் தலைவர்களைப் பொறுப்புடையவர்களாக ஆக்குவதற்கான செயல்படத்தக்க வழிகளை வரிசைத் தொகுதி நிலைநாட்டாவிடில், பொறுப்புடைய அரசாங்கங்கள் வெகுநாள் நீடிக்கமுடியா.

3. நிர்வாகப் பொறுப்புணர்ச்சி

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தலைமை நிர்வாகிகள்: அரசாங் கத்தில் விரிவான அதிகாரமும் தன்யுக்தமும் உடைய சட்டமன்ற உறுப்பினர்களின் பொறுப்புணர்ச்சி, தகுதியான முறையில் முதலா வதாக சர்ச்சை செய்யப்படவேண்டும். ஜனதிபதி, இராச்சிய கவர்னர்கள் போன்ற தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தலைமை நிர்வாகிகள் போன்ற பொறுப்புணர்ச்சி அந்த வரிசையில் அடுத்தபடியாக வருகிறது.[3] இவர்கள் பொதுமக்களால் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட பிரதி நிதிகளாவர். இவர்கள் சட்டமன்றச் செய்ம்முறையில் பங்குகொள்ளக் கூடியவர்கள். இவர்கள் மூலமாகத்தான் செயல்படக்கூடிய அரசாங் கத்தின் அனுபவத்தை ஒன்ருகச் சேர்க்கமுடிகிறது; அந்த அனுபவம் விளக்கப்படுகிறது; ஆட்சி மேம்பாடு, கொள்கை ஆக்கம் இவை

[3] For systematic discussion of the presidency and of the position of state governor, see such works as Brownlow, Louis, "The President and the Presidency", Chicago: Public Administration Service, 1949.; Corwin, Edward S., "The President: Office and Powers," New York: New York University Press, 4th edition, 1957; Hyman, Sidney, "The American President", New York: Harper, 1954; Berdahl, Clarence A., "War Powers of the Executive in the United States" Urbana: University of Illinois, 1921; Hart, James and Spicer, George W., "Executive Leadership in Administration" Part II in Essays on the Law and Practice of Governmental Administration" edited by Haines, Charles G., and Dimock, Marshall E., Baltimore: Johns Hopkins Press, 1935; Lipson, Leslie, "The American Governor: From Figurehead to Leader," Chicago: Chicago University Press, 1939; Ransone, Coleman B., "The Office of Governor in the United States" University, Alabama: University of Alabama Press, 1956.

களின் அவசியமான தொடர்செய்ம்முறை திரும்பப் புகுத்தப்படுகிறது. தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தலைமை நிர்வாகியானவர் அரசாங்கக் கலைக்கு அமெரிக்காவின் ஒரு பங்களிப்பாகிய ஏற்ற சட்டச் செய்ம்முறையை (Due Process of Law) ப்போல முக்கியமாவார்.

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தலைமைநிர்வாகியின் ஒரு முக்கியமான கூறு என்னவெனில், அவருடைய வேலையிலிருக்கிற பரந்த பொறுப்புணர்ச்சியாகும்.[4] தலைமைநிர்வாகி பொதுக் கொள்கையை விரிந்த நோக்கில் எடுக்க வேண்டுமென்றும், சக்திவாய்ந்த தனிப்பட்ட நலன்களிடையேயும் சமநிலையை ஆதரிக்க வேண்டுமென்றும், தனிப்பட்ட அக்கறைகளைப் பொதுநலத்திற்குக் கீழுள்ள நிலையிலாக்க வேண்டுமென்றும் பொதுமக்கள் வற்புறுத்தலும் எதிர்பார்த்தலும் இருந்திருக்கிறது. உண்மையான தேசியக் கொள்கையை ஆக்கும் முழுமையான செய்ம்முறையிலும், அதைச் செயல்படுத்துவதிலும் தலைமைக்காக ஜனாதிபதிகள் நாடப்படுகிறார்கள். அதேபோல, கவர்னர்களும் நகர மேயர்களும் தனிப்பட்ட அக்கறைக்கு மேலெழ வேண்டுமென்று எதிர்பார்க்கப்படுகிறார்கள்.

தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட தலைமை நிர்வாகியின் வேலை ஒரு பொறுப்பான வேலையாகும். இந்த வேலையைக் கைவசமாகக் கொண்டிருந்த மனிதர்களிடம் இது ஒரு பொறுப்புணர்ச்சி எண்ணத்தை வளரும்படிச் செய்திருக்கிறது. இது பொதுவாக, ஜனாதிபதிகள், கவர்னர்கள், மேயர்கள் இவர்களின் சிறந்த கூறுகளை வெளிக் கொணர்ந்திருக்கிறது. இந்த வேலைக்குத் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட மனிதர்களுக்காகக் குறிக்கப்பட்ட உயர்வான தேவைகளுக்கேற்ப தங்களை உயர்த்திக்கொள்ளும் அவர்களுடைய போக்கானது அமெரிக்க வாழ்க்கையில் அதிக ஊக்கமளிக்கும் சிறப்புக் கூறுகளில் ஒன்றாகும். நம்முடைய தலைமை நிர்வாகிகள் அனுபவித்த அரசியல் அதிகாரம், தன்மதிப்பு இவைகளின் வளர்ச்சிக்கு இந்தப் போக்கு ஒருவகையில் காரணமாகும். சட்டமன்றங்களினுடையவும் தலைமை நிர்வாகிகளினுடையவும் தொடர்புநிலையில் ஏற்பட்ட மாற்றம் எந்த அளவாக இருந்தாலும், மாறுபாடான வழிகளால் இது நிச்சயமாக தாக்கப்பட்டது. இந்த மாறுபாடான வழிகளில் இந்த இரண்டும் பொறுப்புணர்ச்சியின் அறைகூவலைச் சமாளித்து நின்றன.

[4] அரசினர் அதிகாரிகளின் எல்லாப் பொறுப்பும் சட்டத்தின் கீழுள்ளதும் சட்ட வரம்புக்குள் உள்ளதுமான பொறுப்பாகும். இது சொல்லாமலேயே தெளிவு; ஆதலால் திரும்பத் திரும்பச் சொல்லவேண்டியதில்லை. என்றாலும், அரசினர் அதிகாரிகளுக்குச் சட்டம்—அரசியலமைப்புச் சட்டமும் சட்ட மன்றச் சட்டமும், வழக்காற்றுச் சட்டமும் முறைப்படியான சட்டமும், எழுதப்பட்ட சட்டமும் எழுதப்படாத சட்டமும்—அளிக்கிற துவக்க உரிமையும் தன்யுக்தமும் தான் பொறுப்புணர்ச்சியை ஒரு முக்கியமான இயல்பான ஆர்வமுடைய விஷயமாக ஆக்குகிறது,

தலைமை நிர்வாகியின் பொறுப்புணர்ச்சி: பொது மக்களிடமும் சட்ட மன்றங்களிடமும் தலைமை நிர்வாகிக்குள்ள பொறுப்புணர்ச்சியானது தனிப்பட்ட ஓர் ஒருமைப்படுத்தும் விஷயமாகும். முதலில் அவர் கொள்கையிலுள்ள முரண்பாடுகளையும் ஒவ்வாதவைகளையும் பொருந்தும்படிச் செய்யவேண்டும். ஆட்சிச் செய்முறையின் மொத்த அனுபவத்தினுடையவும் அவருடைய மொத்தமான தேர்தல் தொகுதியினுடையவும் ஓர் இணைப்பை அவர் பெறவேண்டும். பொதுமக்களிடமும் சட்ட மன்றத்திடமும், உள்ள அவருடைய பொறுப்புணர்ச்சியானது அவரின் கீழுள்ளவர்களிடம்—அவருடைய ஆட்சித் துறை—அவருக்கிருக்கிற பொறுப்புணர்ச்சியைத் தீர்மானிக்கும். அந்தப் பொறுப்புணர்ச்சிக்கு நான்கு தலையான கூறுகள் இருக்கின்றன. 1. தலைமை நிர்வாகியானவர் பொதுக் கொள்கையின் பொதுவான போக்கைப்பற்றியும் செயலின் காலத்தைப்பற்றியும் அவருக்குக் கீழுள்ளவர்களுக்கு வழிகாட்டவேண்டும். 2. ஆட்சி நிறுவனத்திலுள்ள பிரிந்துசெல்லும் போக்குகள் ஒற்றுமைப்படுத்தப்படுவதையும் ஒருமைப்படுத்தப்பட்ட ஒரு வேலைத் திட்டம் வளர்ச்சியடைவதையும் அவர் பார்த்துக் கொள்ளவேண்டும். ஆளுகையில் வேறுபாடுகள் சில சமயங்களில் ஒரு தெளிவான பிரச்சினையாகும். ஆனால், கொள்கையின் பிரச்சினைகள் அதைவிட அடிப்படையானதும் கடினமானதும் ஆகும். 3. இந்தத் தேவைகளைச் சமாளிப்பதற்கு அவர் முழு ஆட்சித் துறையினோடும் தொடர்புடையவராயிருந்து, அதன் அனுபவத்தையும் அறிவுரையையும் பயன்படுத்தவேண்டும். அதாவது, அவர் தமக்குக் கீழுள்ளவர்களின் அனுபவம், முக்கியமான விஷயங்களைப் பற்றிய கருத்துகள் ஆகியவற்றைப்பற்றி நன்கு தெரிந்திருக்க வேண்டியது அவசியம். அவர்கள் கொடுக்கும் புத்திமதிகளைக் கேட்டு அவர் நடந்தாலும் நடக்காவிட்டாலும் மேற்குறித்தவற்றை அவர் கட்டாயம் தெரிந்திருக்கவேண்டும். 4. மேலும், தமது ஆட்சித் துறையிலுள்ள முக்கியமான மனிதர்களிடையே சிறந்த கூட்டுறவும் போதுமான அறிவுத் திரட்சியும் அமைந்திருக்குமாறு பார்த்துக் கொள்ளவேண்டும். தலைமை நிர்வாகியின் சொந்த அறிவு அல்லது மேற்பார்வைக்குரிய திறமை ஆகியவற்றைவிட மேற்குறித்த அறிவுத் தொகுதி பெரிதாயிருக்கவேண்டும்; கூட்டுறவு மிக விரிந்ததாயிருக்கவேண்டும்.

பரஸ்பர நலனைப்பற்றிய தகவல்களைப் பரிமாறிக்கொள்வது, முழுவதுமான ஒரு வேலைத் திட்டத்திற்காகச் சேர்ந்து வேலை செய்வது, அந்த வேலைத் திட்டத்திற்கு முரண்படாத ஆட்சித் துறை ஆகியவைகள் நிர்வாகப் பிரிவின் எல்லாப் பிரிவுகளிலும் மட்டங்களிலும் நடந்துகொண்டேயிருக்கவேண்டும். தலைமை நிர்வாகிக்கு

இந்த எல்லாப் பொறுப்புகளும், அவருடைய ஆட்சித் துறையை ஒழுங்குபடுத்தி, மேலாண்மை செய்வதிலும் அவருடைய நிர்வாக அலுவலை உருவாக்குவதிலும், அடக்கி ஆள்வதேயாகும்.

கொள்கையின் விரிவான விஷயங்களைப்பற்றி வழி காட்டுவ தற்கான தலைமை நிர்வாகியின் பொறுப்பு மிகத் தெளிவானதாகும். பொதுக்கொள்கையை முறைப்படுத்தி நிறைவுடையதாக்கும் செய்ம் முறையானது ஒருவகையில் மாற்றுவழிகளைக் குறைத்து, அதிக நம்பிக்கையளிக்கக்கூடிய காரியங்களில் முழுக் கவனத்தையும் செலுத்துகிற ஒரு விஷயமாகும். என்றாலும், அரசாங்கத்தின் மூல வளங்களை அதிகப் பயனடையும் வகையில் பயன்படுத்துவதற்குப் பொதுவான செல்லும்வழி தீர்மானம் செய்யப்படவேண்டும். இடர்ப்பாடு மிக்க முக்கியமான திருப்பக் கட்டத்தில் மிக அதிக யோசனைக்கு இடங்கொடுக்கக்கூடாது. இந்த முடிவுகளெல்லாம் தாமதிக்காமல் செய்யப்பட்டால் அரசியல் அதிகாரிகளும் சிவில் பணியாளர்களும் தங்களுடைய முயற்சிகளை அதிகப் பயனுறுதி உடையதாகக் கருதும்படிச் செய்யலாம்.

சில சமயங்களில் வெவ்வேறான ஒருபோகு வழிகளில் அல்லது, சிறிது விலகிச் செல்லும் வழிகளில் முன்னேறுவது விரும்பத்தக்க தாகலாம். இம்மாதிரி முன்னேற்றத்தில், சிறிது விலகிச் செல்லும் பாதை அதிக விரிவடையாமலிருப்பதையும், எல்லாச் சக்திகளும் சரியான சமயத்தில் குறிக்கோளை நோக்கி ஒருங்கு கூடுவதையும் உறுதிப்படுத்துவதற்கு மேற்பார்வை அவசியமாகிறது. முற்றிலும் ஒவ்வாத வழிமுறைகளிடையே ஒன்றைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் அதிகத் தாமதம் ஏற்பட்டால், அடுத்தபடியாகச் செய்யும்வேலையில் பெரும்பாலும் ஒன்று கட்டாயமாக வீணாக நேரிடும் அல்லது எல்லா முன்னேற்றமும் நிச்சயமாக நின்றுவிடும். இதில் எந்த விளைவும் விரும்பத்தக்கதன்று. அதுபோல அதோடு பின்தொடருகிற தாழ்வான மனவுறுதியும் விரும்பத்தக்கதன்று. தலைமை நிர்வாகியின் எல்லா முடிவுகளும் கட்டாயமாகக் கடினமானதன்று என்பது உண்மை தான். அவர் அரசியல் துறையிலும் ஆட்சித் துறையிலும் நன்றாக அறிவு பெற்றிருந்தால் எடுக்கவேண்டிய பொதுவான நடவடிக்கை நியாயமாகத் தெளிவாக இருக்கலாம். என்றாலும், மிகக் கடினமான பிரச்சினைகளில்கூட அவர், அனாவசியமான சுணக்கம் இல்லாமல் தன் கருத்தைத் தீர்மானம் செய்யவேண்டும்.

நிர்வாகத் தடைகள் : கொள்கையைத் தாமாகவே துவக்குவ தற்கு ஒரு தலைமை நிர்வாகிக்கு எவ்வளவு பொறுப்பு இருக்கிறது? ஆரம்பிப்பதற்கு வேறொரு வழியும் இல்லையென்றால் தலைமை

நிர்வாகி தம் கையாலேயே அந்த வேலையை ஆரம்பிக்கவேண்டும்; ஆனால், அவருடைய முக்கியப் பொறுப்பு என்னவெனில், எல்லாக் கருத்துகளையும் தாமே வெளிப்படுத்தாமல் அவருடைய ஆட்சித் துறையினுள் போதுமான துவக்க உரிமை பயன்படுத்தப்படுகிறதா என்பதைப் பார்த்துக்கொள்வதாகும். தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட சில தலைமை நிர்வாகிகள், பல விபரமான கொள்கைகளுடைய வளர்ச்சியின் ஆரம்பக் கட்டங்களில் அவைகளோடு தனிப்பட்ட முறையில் தங்களை ஒன்றுபடுத்தியிருக்கிறார்கள். பொதுவான செயற்பழக்கமாக, இது நிர்வாக வேலையோடு ஒவ்வாத ஒன்றாகக் கருதலாம்.

அரசாங்க 'விளையாட்டில்' ஆட்சிக் கட்சியின் தலைவன் அறுபது மணித்துளிகள் முழுவதும் 'ஆடவேண்டு'மென்று கருதப்படுகிறான். ஒவ்வொரு ஆட்டத்திலும் அவன் பந்துடன் ஓடினால் முதற்பாதி முடிவதற்கு முன்னாலேயே முற்றிலும் களைப்படைந்து விடுவான்; அதற்குப் பிறகு அவன் பயனுடையவனாக இருக்கமுடியாது. உதாரணமாக, ஜனாதிபதி ஒரு சட்ட முறைத் தலைவரும் ஆட்சித் துறைத் தலைவரும் மாத்திரமல்லர்; அவர் நாட்டின் தலைவருமாவார்.

ஜனாதிபதியின் பல்வகைப்பட்ட கடமைகளிடையே ஓரளவு முரண்பாடு இருக்கிறது. இந்தக் கடமைகளில் எந்தக் கடமையையும் மிகையாகச் செய்யாமலிருக்கும் வரையில் முரண்பாடு இடர் கொடுக்கிற பிரச்சினையாகத் தோன்றாது. அவர் புதுத் திட்டங்களைத் தாமே பிரேரேபித்து மேம்படச்செய்யும் சமயத்தைவிட, அவைகள் ஆட்சித் துறையினுள் துவக்கம் செய்யப்பட்டு அவைகளை மறு ஆய்வு செய்து ஒருமைப்படுத்தும் பொதுப் பொறுப்பை ஏற்றுக்கொள்ளும் பொழுதுதான், அவர் தம் முக்கியமான வேலையை ஒட்டிப் பணியாற்றுகிறார். தலைமை நிர்வாகியின் பொறுப்பில் ஒருமைப்படுத்தும் வேலை முக்கியமானதாகும். தம்முடைய தலைமையைப் பலவீனப் படுத்தாமல் அவருடைய சொந்தக் கடமையையும் ஆளுமையையும் குறைப்பதற்கு அவருக்கு ஒரு வரம்பு இருக்கிறது. பெரிய பிரச்சினைகளில் அவர் தம் தனிப்பட்ட ஆளுமையை உணரும்படிச் செய்ய வேண்டும்.

ஒன்றுபட்ட முயற்சிக்கு நிர்வாக வலியுறுத்தல்: தலைமை நிர்வாகி ஆட்சித்துறையின் தலைவர் என்ற நிலையில் அவருடைய பொறுப்பைப் பதற்றமில்லாமல் ஏற்றுக்கொண்டால் கருத்து மாறுபட்டதன்மையையுடைய பல பொதுமுடிவுகளை அவர் செய்ய வேண்டிய அவசியம் இல்லாமலிருக்கலாம். கொள்கைகளை ஒருமைப் படுத்துவதற்குச் சிறந்த சமயம் அவைகளுடைய வளர்ச்சியின் ஆரம்பக்கட்டங்களிலும் அரசாங்கத்தின் கீழ்நிலை ஏறுபடி அணியிலுமாகும். மேரி பார்க்கர் ஃபாலட் (Mary Parker Follett) என்பவர் மிக

நன்ருக அறிந்துகொண்டதுபோல, பல தகராறுகள்—சமூகத் தகராறுகளும் ஆட்சித் தகராறுகளும் — தேவையில்லாதவைகளாகும்; இவைகள் வெகுகாலம் சுணக்கப்பட்ட உடனுழைப்பின் விளைவாகும்.[5] தேவைக்குக் குறைவான அறிவுத்தொகுதியினுலும், அதிகமாக வரையறுக்கப்பட்ட நோக்கினுலும் இவை உண்டாகின்றன.

தலைமை நிர்வாகியானவர் அரசாங்கத்திலுள்ள தம்கூட்டாளிகள் பொது முக்கியத்துவமுடைய விஷயங்களில் ஒன்று சேர்வதை உறுதிப்படுத்துவதற்கு உண்மையான ஆர்வம் காட்டினுல், அவருடைய ஆட்சியை மற்றப்படி தொந்தரவு செய்யும் பல தகராறுகளைத் தவிர்க்க முனைவார். தலைமை நிர்வாகி, அரசாங்கத்திலுள்ள தனது கூட்டாளிகளெல்லாம் பொதுவிஷயங்களைப் பொறுத்தவரை மிகக் குறுகிய காலஅளவில் ஒன்று சேருவதற்குரிய வாய்ப்பை உறுதி செய்வதில் போதிய அக்கறை எடுத்துக் கொண்டால், அவர் தமது ஆட்சிக்குத் தொந்தரவாயிருக்கக்கூடிய பல தகராறுகளைத் தவிர்த்துக்கொள்ள முடியும். எல்லாச் சமநிலையிலும் சுயேச்சையான இணக்கத்திற்குரிய கொள்கை ஏற்படுதற்கு ஆட்சி அமைப்பினுலேயே வாய்ப்பு ஏற்படுத்தப்பட்டு அளிக்கப்படுதல் வேண்டும். இந்த விஷயத்தைப் பொறுத்தவரை கூட்டரசு ஆட்சியும் இராச்சிய அரசாங்கங்களும் விரும்பத்தக்கவற்றைச் செய்யாமல் விட்டிருக்கின்றன.

கூட்டுறவைப் பெறுவதற்கு அதை வலியுறுத்தும் பொதுவான ஓர் உயர் அதிகாரியைவிடச் சிறந்த உபாயம் எதுவும் இதுவரையில் கண்டுபிடிக்கப்படவில்லை. இம்மாதிரி உயர் அதிகாரி இல்லாத கூட்டரசு வேலைத் திட்டங்களும் இராச்சிய அரசாங்கத்தின் வேலைத் திட்டங்களும் ஏராளம் இருக்கின்றன.

உயர் அதிகாரிகள்—அரசியல் தலைமை: ஆட்சி அதிகாரிகளின் உயர்ந்த வகையினம் அரசியல் பொறுப்புள்ளவர்களையும் உட்படுத்தும். இந்த அரசியல் பொறுப்பு அவர்களுக்குத் தங்கள் அலுவலின் தன்மையாலும் கடமைகளின் தன்மையாலும் இருக்கும். ஒரு நிர்வாகத் துறையின் தலைவர் இதற்கொரு சிறந்த எடுத்துக் காட்டாவார். இவர் தலைமை நிர்வாகிக்கும் கீழ்நிலை ஆட்சி அதிகாரிகளுக்குமிடையே தன்பணியைச் செய்கிருர். இந்தக்கீழ்நிலை ஆட்சி அதிகாரிகளின் பதவி நிலைகள் அரசியல் தன்மையற்றதாகவோ அல்லது அப்படி இருக்கப்படவோ வேண்டும். இந்தப் பதவி நிலையானது பொறுப்புணர்ச்சியின் மொத்தத் திட்டத்தில்

[5] For a cross section of her writings see Metcalf, Henry C., and Urwick, L., editions, 'Dynamic Administration', New York: Harper, 1942.

அவருடைய வேலையைத் தனிப்பட்ட சிறப்புடையதாக ஆக்குகிறது. இந்தப் பதவி நிலையில்தான் தொழில் முறையிலான ஆட்சியின் அரசியல் சார்ந்த துறைநெறிசாராத கட்டுப்பாட்டைப் பயனுடையதாகச் செய்யவேண்டும்.

அவருடைய வேலையைக் கையாள்வதற்குத் துறைத்தலைவர் ஒரு சிறந்த ஆட்சியாளராக இருக்கவேண்டும். ஆனால், அதேசமயத்தில் அவர் ஒரு சிறந்த அரசியல் வாதியாகவும் இருக்கவேண்டுமென்பது அதுபோல—சிலவேளை அதைவிட—முக்கியமாகும். பொதுமக்கள், தலைமை நிர்வாகி, அவர் கீழ்நிலையிலுள்ளவர்கள் ஆகியவர்களிடம் துறைத்தலைவரின் தலையான பொறுப்பு சுறுசுறுப்பான அரசியல் தலைமையாகும். நாம் குறிப்பிட்டதுபோல, தலைமை நிர்வாகியானவர் கொள்கையின் வளர்ச்சியில் பொதுவான வழிகாட்டுதலுக்கும் மறுஆய்வுக்கும் ஒருமைப்படுத்துவதற்கும் அநேகமாக எப்பொழுதும் தம்மை வரையறை செய்துகொள்ளவேண்டும். என்றாலும், துறைத் தலைவருக்கு ஒரு குறிப்பிட்ட காலத்திற்கு வேலையில் தொடர்ந்து இருக்கவேண்டுமென்று கட்டாயம் கிடையாது.[6] அவருடைய வெற்றியின் அளவு அவர் எவ்வளவு காலம் இருக்கிறார் என்பதைவிட அவர் எவ்வளவு பங்காகக் கொடுக்கிறார் என்பதாகும். அவர் அரசியல் ரீதியில் செலவிடத்தக்கவராவார். துணிவு மேற்கொள்வதும், பகையான தாக்குதல்களுக்குத் தன்னை ஆட்படுத்திக்கொள்வதும், தன்னுடைய பணியை அவர் நிறைவேற்றியவுடன் பின்வாங்கிக்கொள்வதும் அல்லது பலவந்தமாகத் தன்னை வெளியேற்றும்படி ஆக்கிக்கொள்வதும் அவருடைய வேலையாகும். எப்போதும் தம்மைக் காத்துக்கொள்கிறவரும், தலையிடவேண்டிய இடங்களில் தலையிடுவதைவிடத் தம்முடைய தலைவரைத் தலையிடும்படி விடுபவருமான துறைத்தலைவர் தவறான நிலையில் செயல்படுகிறார். அவர் அடுத்த சிவில் பணித் தேர்வுகளின் அறிவிப்புக்காகப் பக்கத்திலிருக்கும் தபால் நிலையத்தில் மனுச்செய்து, அவருக்கு என உண்மையாகப் பொருத்தமான ஒரு வேலையைப் பெறவேண்டும்.

தலைமை நிர்வாகி அரசியலில் சக்தியுடையவராக இருக்கும்பொழுது, அவர் கீழுள்ளவர்கள் அவரைப் பளுவான எல்லா அரசியல் வேலையையும் செய்யவிடுகிற ஒரு மனப்போக்கு அங்கு இருக்கலாம். இது முற்றிலும் விரும்பத்தகாத ஒரு போக்கை ஆரம்பிக்கிறது. தலைமை நிர்வாகி இப்படிச் செய்வதிலிருந்து அதிகபலம் பொருந்திய

[6] பல இராச்சிய அரசாங்கங்களிலிருக்கிற தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட துறைத் தலைவர்களின் நிலை இந்த விதிக்கு விலக்காகும். நியமிக்கப்படும் துறைத்தலைவரைப் பற்றி: அதிகாரம்—9 'துறை அமைப்பு'

வராகிருர். அதற்குமாருக அவருடைய துணைத்தலைவர்கள் இன்னும் அதிக வேலையை அவர்களுடைய தலைவருக்குக்கொடுத்துத் தங்களைப் பலவீனப்படுத்திக்கொள்கிருர்கள். இதற்கு ஒரு வழி என்ன வெனில், துறைத் தலைவர்கள் தங்களுடைய வேலையை இழக்க நேரிட்டால்கூட, அவர்களுடைய அரசியல் பொறுப்புகளை ஏற்று நிற்கவேண்டும். மந்திரி சபை அங்கத்தினர்கள் கொலம்பியா மாவட்டத்திலோ அல்லது அதற்குப் பக்கத்திலோ உண்மையான சொத்து உடையவர்களாக இருப்பதற்கெதிராக ஒரு சட்டம் கட்டாயம் இருக்கவேண்டும்.

4. ஆட்சிச் சிக்கல்கள். (Administrative Implications)

அரசியல் வாதியும் சிவில் பணியாளரும்: ஒரு துறைத் தலைவரின் கடமையில் இன்ஞெரு பருவம் என்னவெனில் தம் கீழுள்ளவர்களின் செயல்களுக்கு முழுப்பொறுப்பையும் ஏற்றுக்கொள்வதாகும். இது தம்மோடு தனிப்பட்ட ஓர் அரசியல் வேலையில் பங்குபெறும் துணையாளர்களின் செயலுக்குப் பொருந் தாது. எல்லாவற்றிற்கும் மேலாக, அவர் சிவில் பணியாளர்களை அரசியல் முடுக்குகளிலிருந்து எப்பொழுதும் காப்பாற்றவேண்டும்.

அவர் தம்முடைய தொழில் சிப்பந்திகளின் அறிவுரைகளைப் புறக்கணிப்பதற்கு உரிமையுள்ளவர். அவர்களுடைய புதுத்திட்டங் களைத் திருத்தவோ அல்லது முழுமையாகத் தள்ளுபடி செய்யவோ செய்யலாம். ஆனுல், அரசியல் முழக்கங்கள் தன்னைக்கடந்து நிலையான ஆள்தொகுதிக்குச் செல்ல எப்பொழுதும் அனுமதிக்கக் கூடாது. ஒரு துறையின் அரசியல் தலைவர் தன்னுடைய நிறுவனத்தின் வேலைக்குப் பொதுப்பொறுப்பை ஏற்காமலோ அல்லது ஏற்க முடியாமலோ இருந்தால் அவர் அவருடைய வேலைக்குத் தகுதியுடையவரல்லர்.

பொது அக்கறைக்கு எதிராக தனிப்பட்ட அக்கறை: தலைமை நிர்வாகியை அடுத்த கீழுள்ள அதிகாரிகளுடைய பொறுப் பின் மற்றுமொரு கூறு என்னவெனில் ஒன்ருக இணைக்கப்பட்ட ஒரு வேலைத்திட்டத்தின் வளர்ச்சியிலும் ஆட்சியிலும் சேர்ந்து உழைப் பது அவர்களுடைய பொதுக்கடப்பாடு ஆகும்.[7] இது தலைமை நிர்வாகியின் அலுவல் குடும்பத்தில், ஒன்றுபட்ட முயற்சியைப் பெறுவதற்குரிய அவருடைய கடப்பாட்டின் பரிமாற்றமாகும். இந்த

[7] முக்கியமான ஆட்சியாளரின் அவசியமான கடமையைப் பற்றிய சிறந்த சர்ச்சைகளுக்கு Appleby Paul H., 'Big Democracy' முக்கியமாக அதிகாரங்கள் 4, 7, 8, 9—இவைகளைப் பார்க்க, New York : Knopf, 1945.

நிலை கடப்பாடுகளைச் சமநிலைப்படுத்தவேண்டிய அவசியத்தை எழச் செய்கிறது. துறையின் தலைவராக ஆட்சியாளருக்குத் தம்முடைய துறையின் வேலைத்திட்டத்தை வளரச் செய்வதற்கும் ஆட்சி செய்வதற்குமான பொறுப்பிருக்கிறது. அவர், வேலைத்திட்டத்தின் தேவைகள் போதுமான கவனத்தைப் பெறுகின்றனவா என்றும் வேலைத்திட்டத்தை மாற்றுவதற்கும் மேலும் வளர்ச்சியுறச் செய்வதற்கும் செயல்படும் அனுபவம் முழுமையாகப் பயன்படுத்தப் படுகிறதா என்றும் பார்த்துக்கொள்ளவேண்டும்.

இந்த வேலையானது துறை நிறுவனத்தின் அரசியல் தலைவரை அரசாங்கத்தின் ஒரு குறிப்பிட்ட நலனுக்குத் தகுதிபெற்ற ஒரு பேச்சாளராக ஆக்குகிறது. அவர் வேளாண்மைக்காகவோ அல்லது தொழிலுக்காகவோ அல்லது கடற்படைக்காகவோ பேசுகிறார். இவ்வாருக அவருக்குத் தம்முடைய குறிப்பிட்ட வேலைத்திட்டம் அரசாங்கத்தின் விரிவான அக்கறைகளுக்கிணங்கவும் அதன் மொத்த வேலைத்திட்டத்தின் பாகமாகவும் வளர்க்கப்பட்டு, நடத்தப்பட்டு வருகிறதா என்று பார்க்கும் தம்முடைய மிகப்பெரிய கடப்பாட்டை மறப்பதோ அல்லது குறைப்பதோ சுலபமாகும். பொது அக்கறைகளையும் தனிப்பட்ட அக்கறைகளையும் சமநிலைப்படுத்துவதற்கு நல்ல பகுத்தறிவும் உயர்வான பொறுப்புணர்ச்சியும் தேவைப்படுகின்றன.

எல்லா ஏஜென்சிகளிடையேயும் இன்றியமையாத ஒருமைப்பட்ட முயற்சி நடைபெறுகிறது என்பதை நிச்சயப்படுத்தத் தலைமை நிர்வாகி பொறுப்புடையவராஞலும் அவர் ஓரளவுக்குத் தம் கீழுள்ளவர்களின் தயவிலிருக்கிருர். அவர் தம் கீழுள்ளவர்களை வேலையிலிருந்து நீக்குவதற்கான முடிவான அதிகாரத்தைப் பெற்றிருந்தாலும் இது உண்மையாகும். அவரால் பொதுச் சச்சரவுகளைத் தண்டிக்கமுடியும். ஆனல், எப்பொழுதுமே தோன்றுவதற்கு அவசியமில்லாத சச்சரவுகள் தம்மிடம் வந்து குவிவதைத் தடுப்பது அவருக்கு மிகக் கடினமாகும். கொள்கைச் சண்டையில் சம்பந்தப்பட்ட கீழுள்ளவர்கள் உடனுழைப்பு நடவடிக்கைகளில் ஈடுபட்டிருந்தால்—ஆனல் நிச்சயமாகப் பொதுக்குறிக்கோளை அடைவதற்கல்ல—தலைமை நிர்வாகிக்கு அவர்களில் ஒருவர் கட்டுப்பாடு மீறியவர் என்றோ அல்லது அவர்களிலெல்லோரும் இசைவுடையவர்களாக இருக்கிருர்களென்றோ சொல்வது சுலபமல்ல.

எந்த ஆட்சித் துறையிலுமுள்ள மிகச் சங்கடமான இடர்ப்பாடுகளில் மிக மதிப்புள்ள செயல் நோக்கங்களின் குற்றங்காணுத, தடைகூருத ஆதரவாளர்களாகிய சில மேனிலை அதிகாரிகள் முக்கியமானவர்களாவர். அவர்கள் வேறு முக்கிய நோக்கங்களோடு பொருந்துகிற, அவர்களுடைய குறிக்கோள்களைச் சாதிப்பதற்கான

வழிகளைப் பரீட்சித்துப் பார்க்க விரும்பமாட்டார்கள். அவர்கள், நன்மையைத்தான் எண்ணினாலும் அழிவு வேலைகளைவிட அதிகமான பிரச்சினைகளைத் தோற்றுவிக்கிறார்கள்.[8]

நல்ல நம்பிக்கையும் நேர்மையும்: ஆட்சி அதிகார வரிசையின்கீழ் மட்டங்களில் அரசியல் அதிகாரிகளின் சில பொறுப்புகள் இரண்டுபடுத்தப்பட்டிருக்கின்றன. ஏறுபடி அணியில் குறுக்கு ஒன்றிப்பு நிச்சயமாக ஒரு பொறுப்பாகும். ஒவ்வொரு முக்கிய மனிதனுக்கும் தன்னுடைய தொகுதிக்குப் பெரிய முன்னேற்றங்களை அல்லது தகவலைப்பற்றித் தெரிவிக்கும் கடப்பாடு இருக்கிறது. இந்த முன்னேற்றங்கள் அல்லது தகவல் அவர்களுடைய வேலையை மிக அறிவுள்ளதாக்கக்கூடியதாக இருக்கவேண்டும். அதேபோல அவர் தன்னுடைய உயர்அதிகாரியின் கவனத்திற்கு எல்லாத் தகவல்களையும் பரிசீலனைகளையும் கொண்டுவரவேண்டும். இவைகள் மேலதிகாரிக்கு அறிவுள்ள முடிவுகள் செய்வதற்கும் அல்லது தேவைப்படுகிற நடவடிக்கையை எடுப்பதற்கும் தேவைப்படுகின்றன.[9]

ஓர் ஆட்சி அதிகாரிக்கு அவருடைய எஜமானரிடம் தகவலுக்கும் அறிவுரைக்குமான பொறுப்பை, ‘உண்மை, முழுவதுமான உண்மை, உண்மையைத் தவிர வேறொன்றுமில்லை’ (அது பொருத்தமாகயிருப்பதுவரை) என்ற சொற்றொடர் நம்பத்தக்கவாறு சுருக்கிக் கூறுகிறது. சுருக்கமாகத் திரட்டிச்சொல்வது அவசியமாகும். ஆனால் அது சரிநுட்பமான சுருக்குதலாக இருக்கவேண்டும். கொள்கையின் பிரச்சினைகளைக் கையாளுவதில் நிர்வாகியானவர் தம்மை நேர்மையாகவும் முழுமையாகவும் அறிவுரை செய்வதற்கு அவருடைய சிப்பந்திகளை நம்பியிருக்கிறார். முழு நிறுவனத்தின் நேர்மை இந்த வேலையை நிறைவேற்றுவதிலுள்ள அவர்களின் திட நம்பிக்கையைச் சார்ந்திருக்கிறது. குற்றங்களையும் தவறுகளையும் மன்னிக்கமுடியும். ஆனால், திட நம்பிக்கையின்மை பொறுக்கமுடியாததாகும்.

யாருக்கு ஓர் ஆட்சி அதிகாரி பொறுப்புடையவராக இருக்கிறாரோ அவரோடு நடந்துகொள்ளும்போதுள்ள நேர்மைக்கும் நம்பிக்கைக்கும், யாருக்காக அவர் பொறுப்படையவராக இருக்கிறாரோ அவரோடு நடந்துகொள்ளும்போதுள்ள பயனுடைய மேலாண்மையானது ஒரு பின்தொடர்பாகும். பயனுடைய மேற்பார்வையில் ஒரு பெரிய ஆக்கக்கூறு உண்மையான நெருங்கிய தொடர்பாகும். அங்குக் கருத்துகளின் ஒன்றுசேருதல் ஒன்று வேண்டும். அங்கு,

[8] அதிகாரம்—14. ‘ஆட்சியிலுள்ள தன்னலக் குழுக்கள்’ பார்க்க.

[9] அதிகாரம்—16. ‘ஆட்சிக் கொள்கையை வகுத்தல்’ பார்க்க.

பரஸ்பர நம்பகமும் புரிந்துகொள்ளுதலும் வேண்டும். அடிக்கடியல்லாத தொடர்பினாலோ அல்லது நம்பிக்கையும் புரிந்துகொள்வதும் இல்லாததனாலோ நெருங்கிய தொடர்பு இழக்கப்படும்பொழுது அங்குக் கட்டுப்பாடில்லாத ஆட்சியின் அபாயமிருக்கிறது.

ஓர் அதிகாரி, தம்மிடம் வரும் ஒவ்வொரு பிரச்சினையின் தகுதிகளுக்கும் எப்பொழுதும் தம் கவனத்தைச் செலுத்த முடியாமலிருக்கலாம். ஆனால், அந்த அதிகாரி யாரைச் சோதனை செய்து அவர் தகுதியுடையவர் என்று நிரூபித்துக் காட்டினாரோ, அவர் ஒவ்வொரு பிரச்சினையிலும் தம் முழுக்கவனத்தையும் செலுத்தியிருக்கிறார் என்பது நிச்சயமாக இருக்கவேண்டும். இந்த உறுதியானது எப்பொழுதும் செல்லுபடியானதாக இருக்கவேண்டும். ஓர் அலுவலகத்தின் தலைவர் சில சமயங்களில் அதன் வழியாகச் செல்லும் சில வேலையோடு நெருங்கிய தொடர்பை இழக்கக்கூடும். ஆனால், அந்த வேலையைக் கையாளும் மனிதர்களோடுள்ள நெருங்கிய தொடர்பை இழக்க முனையமாட்டார்.

சிவில் பணி—ஆனால் அடிமைத்தனமல்ல: கீழுள்ளவரின் ஒரு பொறுப்பானது தொழில் தலைவர் சில சமயம் கேட்க விரும்பாமலிருக்கிற விஷயங்களை அவருக்குச் சொல்லக்கூடிய கடப்பாட்டையும் உள்ளடக்கும். ஆனால், இந்தக் கடப்பாடு எவ்வளவு தூரம் செல்லலாம் ? உங்களுடைய நல்வரவை உங்களால் குறைக்க முடியும், 'பயனற்ற ஓதுதல்'கள் உங்களுக்கு ஒரு பயனையும் தராது. வெறுப்புத் தருகிற பிரச்சினையை வலியுறுத்துவது எவ்வளவு கடினம் என்பதைப்பற்றிச் சிறிதளவு அறிவு தேவையாகும். பிரச்சினையின் முக்கியத்துவம் ஒரு வழிகாட்டியாகும். விஷயம் சிறிதளவு நிகழக்கூடிய விளைவைப் பற்றியதாக இருந்தால், எளிதில் அஞ்சுகிற நபரும்கூடத் தன்னைத் தயார்ப்படுத்திக்கொண்டு, தன் உயர் அதிகாரி அதைப்பற்றிப் போதுமான அளவு தெரிந்திருப்பதற்குக் குறைந்தது ஒரு பதற்றமல்லாத முயற்சியாவது எடுக்கவேண்டும். தன்னுடைய பொறுப்பின் தன்மை அரசியல் சார்பைவிட ஆட்சிச் சார்புடையது என்கிற உண்மை ஒரு சிவில் பணியாளருக்கு அரசியலைப் புறக்கணிப்பதற்குள்ள உரிமையைக் கொடுக்காது.[10]

[10] ஆட்சிப் பொறுப்பைப்பற்றிய இலக்கியம் வளர்ந்துகொண்டேயிருக்கிறது. Reference may be made to the following writings: Gaus, John M., "The Responsibility of Public Administration", Chapter 3, in Gaus, John M., and Others "The Frontiers of Public Administration" Chicago: University of Chicago Press, 1936; Dykstra, Clarence A., "The Quest for Responsibility" American Political Science Review, 1939, vol. 33, Page 1.; Friedrich Carl J., 'Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility', page 3., Friedrich, Carl J., and Mason, Edward S., eds., "Public Policy", Cambridge: Harward University Press 1940; Morstein Marx, Fritz, "Administrative Responsibility", Page 218, in Morstein Marx, Fritz, edition, "Public Management in the New Democracy", New York: Harper, 1940; Finer, Herman, "Administrative Responsibility

ஆட்சி ஏணியில் கீழே செல்லச் செல்ல துவக்க உரிமைக்கும் ஒன்யுக்த உரிமைக்குமான வாய்ப்பு நிச்சயமாகக் குறைகிறது. பொறுப்புகள் கடமைகளாக ஆகின்றன. பொறுப்புணர்ச்சிக்குப் பதிலாகப் பதில் சொல்லும் பொறுப்பு ஆட்சி செய்கிறது.[11] என்றாலும், இந்த மாறுபாடு ஒரே தன்மையதாக இல்லை. அரசியல் பொறுப்பு மட்டத்திற்கு மிகவும் கீழான நிலையிலுள்ள பல சிவில் பணியாளர்களுக்கு, வேலைத் திட்ட ஆட்சியிலும் கொள்கையிலும் கணிசமான செல்வாக்கைப் பயன்படுத்துகிற அல்லது பயன்படுத்த வேண்டிய பதவிநிலைகள் இருக்கின்றன.[12] அவர்களுடைய பொறுப்பானது ஆட்சிக் குடும்பத்திற்குள் இருந்தாலும், பொது மக்களுக்கோ அல்லது சட்ட மன்றங்களுக்கோ நேரடியாக அவர்கள் பொறுப்புடையவர்களில்லாமலிருந்தாலும், அவர்களுக்கு உயர்வான பொறுப்புத் தன்மையுடைய பதவிநிலைகள் இருக்கின்றன. இவர்களுடைய நேர்மையிலும் பொறுப்புடைய அரசாங்கத்தின் உயர்ந்த மரபுகளில் அவர்களுக்குள்ள பற்றுறுதியிலும்தான் புதுமை யுக ஆட்சியின் மிகுதியான வெற்றி சார்ந்திருக்கிறது.

---

in Democratic Government", Public Administration Review. 1941, Vol. 1. Page 335; Key, V. O., "Politics and Administration" Page 159 in L. D. White, edition., "The Future of Government in the United States, Chicago: University of Chicago Press, 1942.

Following the hearings of the Douglas Committee (Subcommittee of the Senate Committee on Labour and Public Welfare, "Establishment of a Commission in Ethics in Government, Hearings", 82nd Congress 1st session 1951) and the Publication of the Committee's Report, " Ethical Standards in Government", Washington: Government Printing Press 1951, discussion of responsibility turned to some of the moral dilemmas that confront men and women in the Public Service. For example, see Appleby, Paul H, "Morality and Administration in Democratic Government", Baton Rouge: Louisiana State University Press 1952; Douglas, Paul H., "Ethics in Government", Cambridge Harvard University Press 52; Graham, George A, "Morality in American Politics." New York: Random House 52; Leys, Wayne A. R., "Ethics for Policy Decisions: The Art of Asking Deliberative Questions" New Yo k: Prentice-Hall, 1952; See also the earlier article by Morstein Marx, Fritz, "Administrative Ethics and the Rule of Law", American Political Science Review, 1949, Volume 43 Page 1119; and Maass, Arthur A., and Radway, Laurence, "Gauging Administrative Responsibility", Public Administration Review, 1949, Volume 9 Page 185.

A rewarding analysis of administrative responsiveness-as contrasted with responsibility-is provided in Keith-Lucas, Alan, "Decisions about People in Need" Chapel Hill: University of North Carolina Press 1957 with bibilio - graphy. For discussion of this chapter's subject in a still wider frame of reference, see Redford, Emmette S., "Ideal and Practice in Public Administration, University, Alabama: University of Alabama Press, 1958; Dimock, Marshall E., 'A Philosophy of Administration Toward Creative Growth', New York: Harper 1958.

[11] இந்தப் புத்தகத்தின் அடுத்து வருகிற அதிகாரங்களில் மாறுபட்ட ஏரப்பைப் பற்றி மிக விவரமாக ஆராயப்பட்டிருக்கிறது.

[12] அதிகாரம்—4. 'ஜனநாயக ஆட்சித் துறை'. இதில் இந்தக் கருத்து வளர்ச்சியுறச் செய்யப்பட்டிருக்கிறது.

23. நீதிமன்றச் சோதனை

1. நடைமுறையே விதியாதல்

ஆட்சிமுறை விதி, வழக்குத் தீர்ப்பு ஆகியவற்றின் தகுதி: 'சட்ட மன்றம் பொதுநெறிகளைச் சட்டமாக்குகிறது; வழக்கு மன்றங்கள் அவைகளுக்கு விளக்கம் தருகின்றன; நிர்வாகப் பிரிவு அவைகளைச் செயல்படுத்துகிறது.' இதுபோன்ற தங்குதடையற்ற பொதுச் சொற்றொடர்களை வலியுறுத்துவதானது அமெரிக்க அரசாங்கத்தின் இயக்குதல்களை மறைப்பதற்குள்ள உறுதியான வழிகளில் ஒன்றாகும். அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளிலுள்ள எந்த அரசாங்கத்திற்கும்—கூட்டரசு, இராச்சியம், தலம்—அதிகாரப் பிரிவினைக் கோட்பாடு முழுமையாகப் பொருத்தப்படவில்லை. எனினும் இது மக்கள் பலரை, ஒரு நிர்வாக ஏஜென்சி ஒழுங்கு விதிகளை வெளியிடுவதோ அல்லது தனியார் உரிமைகளைப் பாதிக்கிற வழக்குகளில் தீர்ப்பளிப்பதோ தவறானது என்று நம்புவதற்குத் தப்புவழி காட்டியிருக்கிறது.

பொதுவிதிகளை முறைப்படுத்துவது, வழக்குகளில் தீர்ப்பளிப்பது ஆகிய இவ்விரண்டும் வழக்கு மன்றங்களின் மறுஆய்வுக்கு உட்பட்டவை. இவற்றில் பொதுத்துறை ஆட்சி தலையிடும் விதத்தை ஆராய்வதற்கு முன்னால் அமெரிக்க அரசாங்கத்தைப் பற்றிய ஒரு சாதாரண உண்மையை நாம் குறிப்பிடவேண்டும். அரசாங்கத்தின் ஒவ்வொரு மட்டத்திலும், சட்ட மன்றம் ஒரு முழுமையான அமைப்பாகவே பெரும்பாலும் செயல்படுகிறது. நீதித்துறையானது வரையறுக்கப்பட்ட வகையினங்களைப்பற்றி வெகுவாகத் தனிப்பயிற்சியடையாமல் எல்லாவகையான வழக்குகளையும் கையாள்கிறது. ஆனால், நிர்வாகப் பிரிவுத் துறைகளாகவும் செயலகங்களாகவும் பிரிக்கப்பட்டு, ஒவ்வொன்றும் ஒரு குறிப்பிட்ட வகை வேலையைச் செய்கின்றன. ஒரு பிரச்சினை திட்டவட்டமாகச் சட்ட மன்ற முடிவுக்கு வரும்பொழுது அச் சட்ட மன்றத்தின் ஒவ்வொரு உறுப்பினரும் அதிலுள்ள இன்னொரு உறுப்பினரைப் போலவே

எல்லாக் கேள்விகளையும் பொறுத்தவரையில் சமமான வாக்குரிமை பெற்றுள்ளார். அப் பிரச்சினைகளைச் சார்ந்த பொருத்தமான செய்திகளைப் பற்றி அவருடைய அறிவு விளக்கம் எவ்வாறு இருந்தாலும், அந்த வாக்குரிமையைப் பாதிக்காது. மேலும், வேலையில் வெறும் மிகுதி காரணமாகச் சட்ட மன்றம், தான் செய்த முடிவை நிறைவேற்றிக் காட்டுவதற்கு வெளியிடவேண்டிய எல்லா விதிகளையும் ஒழுங்கு விதிகளையும் விவரமாகக் குறிப்பிடுவதற்கு உடன்பட முடியாது. அதுபோலச் சட்ட மன்றங்கள் வாழ்க்கைத் தளங்களிலெல்லாம் தோன்றும் எல்லாவிதச் சட்ட நிலைமைகளையும் உள்ளடக்கும் வழக்குகளை விசாரணை செய்கின்றன. நீதிப் பிரிவுக்கு எவ்வளவோ கீழ்த்தரக் கோர்ட்டுகள் இருந்தாலும், அது தனித்தன்மையுடைய வழக்குகளின் பெரும்பாலான குறிப்பிட்ட வகையினங்களை உடனுக்குடனும், மிகுந்த செலவின்றியும், ஒரே மாதிரியாகவும் முடிவு செய்வதற்குச் சிறப்புடையதாக ஒழுங்கமைக்கப்படவில்லை. பொருத்தமான ஒழுங்கமைப்பின் மூலமாகவும் தனிப்பயிற்சி மூலமாகவும்தான் அரசாங்கத்தின் பெரும்பகுதியும் பல்வகைப் பெருக்கமுமான வேலையைப் பயனடையும் வகையில் கையாளமுடியும்.

சட்ட மன்றம் மிக முக்கியமான பிரச்சினைகளைச் சட்டங்கள் மூலமும் நிதி ஒதுக்கத்தை ஒட்டளிப்பதன் மூலமும் தீர்மானிக்கிறது. ஆனால், விஷயத்தின் பொதுவான ஒழுங்கமைப்பிற்கப்பால் அது விவரமான முடிவுகளைச் செய்வதற்கு நிர்வாக அதிகாரிகளை நம்பியிருக்கவேண்டும். இந்த நிலையில், சட்டங்களை நிறைவேற்றுவதற்கும் அவைகளின் கருத்தை விளக்குவதற்கும் மிகப் பெருகிய அளவான விதிகளை இன்னும் வெளியிடவேண்டும். அதே மாதிரி ஆட்சிச் செய்முறையின் ஒவ்வொரு நாளும் தனியார் உரிமைகளை உள்ளடக்கமாகக் கொண்ட பிரச்சினைகள் எழுகின்றன. இந்தப் பிரச்சினைகளில் பெரும்பாலானவற்றை ஆட்சி அதிகாரிகள் முடிவு செய்யவேண்டும். ஏனெனில், ஓரளவு அவர்களால் அந்தப் பிரச்சினைகளை வேறு யாரையும்விட விரைவாகவும் அதிகச் செலவின்றியும் மிகச் சாதாரணமாகவும் பொதுமக்களின் திருப்திக்குத் தகுந்தபடி முடிவுசெய்ய முடியும் என்பதாலும், ஓரளவு விரிவான நீதிநெறிகள் உட்பட்ட வழக்குகளை முடிவுசெய்வதற்கு நீதித்துறை போதுமான தகுதிகளைப் பெற்றிருக்கிறது என்பதாலுமாகும்.

சுருக்கமாகக் கூறினால், விதிகளை வெளியிடுவது, வழக்குகளை முடிவுசெய்வது ஆகிய வேலைகள் எந்த விதத்திலும் சட்ட மன்றம், நீதித்துறை ஆகியவைகளுக்கே உரிய வேலைகளில்லை. நிர்வாக ஏஜென்சிகள் வேலையின் ஒழுங்கான போக்கில் அவைகளை நிறை

வேற்றவேண்டும். இப்படிச் செய்வதன் மூலம் அவைகள் நம்முடைய சமூகப் பொருளாதார அமைப்பின் பெரும்பகுதியைப் பொதுவான முறையில் மேலாண்மை செய்கின்றன. இந்த அதிகாரம் குறிப்பாக ஒழுங்கு விதிகளை வெளியிடுவது, வழக்குத் தீர்ப்பு ஆகியவற்றின் ஆட்சிச் செய்ம்முறையோடும், இந்தச் செய்ம்முறைகளின் நீதிமன்ற மறுஆய்வினேடும் தொடர்புடையதாக இருப்பதால், சட்டங்களின் எண்ணிக்கையைவிட ஆட்சி ஒழுங்கு விதிகளின் எண்ணிக்கை கூடியிருப்பது மிகவும் வழக்கமான ஒன்று என்று ஆரம்பத்திலேயே குறிப்பிடப்பட வேண்டும். மேலும், மிகப் பெரும்பாலான வழக்குகள் வழக்குமன்றங்களைவிட ஆட்சி ஏஜென்சிகளால் முடிவுசெய்யப்படுகின்றன என்றும் ஆரம்பத்திலேயே குறிப்பிடவேண்டும். எல்லா ஒழுங்கு விதிகளையும் தன்னியக்கமாகப் புறக்கணிப்பதோ அல்லது எப்பொழுதெல்லாம் ஒரு நாட்டவர் தம்முடைய நலன்களெல்லாம் அரசாங்க ஏஜென்சியால் பாதிக்கப்படுகின்றன என்று நம்புகிருர்களோ, அப்பொழுது ஒவ்வொரு ஆட்சி முடிவின் எல்லாக் கூறுகளையும் மறுபரிசீலனை செய்வது, நீதித்துறையின் வேலையாக எக்காலத்தும் இருந்ததில்லை.

சமூகப் பயன்பாட்டின் சோதனை: இந்த வகைகளில் பின் எதுதான் நீதித் துறையின் கடமை? இதன் கடமை எது என்று யார் தீர்மானிக்கிருர்கள்? கடைசிக் கேள்விக்கு முதலில் பதிலளிக்கவேண்டும். சட்டமன்றம் சட்டத்தின்மூலம், எவ்வளவு சட்டஆக்க அதிகாரத்தை அது நிர்வாக ஏஜென்சிகளுக்கு ஒப்படைக்க விரும்புகிறது என்று கூறுவதோடு நீதிமன்றக் கடமைக்கும் ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்பின் செய்ம்முறைக்குமிடையேயுள்ள எல்லையையும் தீர்மானிக்கிறது. நீதிமன்றங்கள் அரசியலமைப்பையும் சட்டங்களையும் இந்தப் பிரச்சினைகளுக்குப் பயன்படுத்துகின்றன. இந்த நீதிமன்றங்களிடம் சட்டவழி காட்டுதலுக்குட்பட்ட இறுதி முடிவு இருக்கிறது. நிர்வாகப் பிரிவுக்கு, அதன் அரசியல் செல்வாக்கு எவ்விதமிருந்தாலும், தன் அதிகாரம் எதுவரையில் செல்கிறது என்பதை முடிவு செய்வதில் அதிகாரபூர்வமான கருத்துக் கிடையாது.

ஒரு சட்டமன்றம், ஆட்சி விதிகள் அல்லது முடிவுகளின் ஓரினத்திற்குரிய வகைகள் வழக்குமன்றங்களால் மறுஆய்வு செய்யப்படவேண்டுமென்று கோரலாம். சில சமயம் அது கோரவும் செய்கிறது. வழக்குமன்றம் ஏஜென்சியினுடைய வேலையை உரிமையின்றிக் கைப்பற்றிக்கொள்கிறது என்ற ஆட்சி ஏஜென்சியின் அசல் தீர்மானத்திற்கு அதிக மதிப்புக் கொடுக்காமல் ஒரு

வழக்குமன்றமானது ஒரு வழக்கையோ அல்லது ஒழுங்கு விதியையோ மறுஆய்வு செய்யலாம். இரு வழியிலும் ஆட்சி ஏஜென்சிக்குப் பாதுகாப்புக் கிடையாது. ஆனுல், ஆட்சி நிறுவனம் ஒன்ருலேயே அளிக்கக்கூடிய நெகிழும் தன்மையும் தனித்திறமையும் உடைய மேலாண்மையின் அவசியத்தை மக்களுக்கு, ஏஜென்சியானது நீண்டகால அளவில் சமூகத்தோடு ஒன்றை ஒன்று சார்ந்திருப்பதாலும் அதனுல் ஏற்படும் அதன் அரசாங்க வேலைகளின் விரிவாலும் மெய்ப்பிக்கிறது. இந்த ஓர் உண்மைதான் ஆட்சி ஏஜென்சிக்குச் சாதகமாக விருக்கிறது.

ஆட்சி நிறுவனம், மேலாண்மை இவைகள் மூலமாகத்தான் புதுமைப் பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காணத் தேவைப்படுகிற தொடக்க உரிமையையும் நிபுணத்துவத்தையும் திட்டமிட்ட ஒன்றுபட்ட முயற்சியையும் நாம் அளிக்கலாம். நிர்வாக ஏஜென்சிகள் ஒழுங்கு விதிகள் வெளியிடுவதற்கும் வழக்குகளைத் தீர்மானிப்பதற்குமான அவைகளின் முறையையும் அவைகளின் வேலைக்கும் நீதித்துறையின் வேலைக்குமிடையேயுள்ள எல்லைக்கோட்டையும் எவ்வாறு ஏற்பாடு செய்யவேண்டுமென்பது சமூகப் பயன்பாட்டின் நடப்பு முறைச் சோதனை மூலந்தான் தீர்மானம் செய்யவேண்டும். இவைகளைத் தன்னியக்கமுடைய குருட்டு விதிமுறை மூலமோ அரசியல் குரல் மூலமோ தீர்மானிக்கக்கூடாது.

இரண்டு எடுத்துக்காட்டுகள்: இதை விளக்குவதற்கு ஒன்று அல்லது இரண்டு உதாரணங்களை நாம் பரிசீலனை செய்வோம். தபால் அலுவலகத்துறை ஒரு சாதாரணக் கடிதத்தை, அதை அனுப்புபவர் நான்கு சென்ட் தபால் தலையை அதில் ஒட்டியிருந்தால், எடுத்துச்செல்லும். ஒரு பத்திரிகையை, அதை அனுப்புகிறவர் இரண்டாம் வகுப்புத் தபால் சலுகைக்குத் தகுதி பெற்றிருந்தால், குறைந்த கட்டணத்தில் எடுத்துச் செல்கிறது. ஒரு கடிதம் சரியானபடி தபால்தலை ஒட்டாமலிருந்தால், தபால் குமாஸ்தா தன் துறையின் அறிவுறுத்தலுக்குத் தக்கபடி தபால் கட்டணத்திற்காக அதை அனுப்பியவருக்கே திருப்பி அனுப்புவதும் அல்லது அதில் தபால் கட்டண உரிமை முத்திரையை நாட்டி முகவரியாளரிடமிருந்து அந்தக் கட்டணத்தைப் பெறுவதும் நியாயமான செயலாகும். என்ருலும், இரண்டாம் வகுப்புத் தபால் சலுகைகள் முறையளவில் மாறுபாடில்லாமலிருந்தாலும், மிகுதியான பொருளாதார நலன்களுக்கு இன்றியமையாத ஒன்ருகும். வெளியிடுபவர் ஒருவரிடமிருந்து இந்தச் சலுகைகளைத் தபால் அலுவலகத்துறை எடுப்பதற்கு முன்னுல் அவருக்கு ஒரு முறைப்படியான விசாரணை அளிக்கப்பட வேண்டுமென்று சட்டங்கள் கூறுகின்றன.

இரண்டுவிதமான செய்கைகளிலும் தபால் அலுவலகத்துறை ஒரே மாதிரியான பணியை நிறைவேற்றுகிறது. எப்பொழுதாயினும் ஒரு கடிதத்தின் நிறையைப்பற்றி ஒரு தபால் குமாஸ்தாவும் ஒரு தனிப்பட்ட நாட்டவரும் ஒத்துக்கொள்ளாதிருந்தால், ஒரு முறைப் படியான விசாரணைக்கு ஒரு சட்டம் ஏன் வழி வகுக்கக்கூடாது என்பதற்குக் கொள்கையளவில் காரணம் கிடையாது. நடை முறையில் அதற்கு ஒரு நல்ல நிறைவுடைய காரணம் இருக்கிறது. மக்கள் அவர்களுடைய தபால் எங்கும் சென்று வழங்கப்பட வேண்டு மென்று விரும்புகிறார்கள். இந்தப் பணியில் இடையூறு செய்யும் சச்சரவுக்கு இடமுள்ள நடவடிக்கைகளை ஊக்குவிப்பது நியாய முடையதாகாது என்று அவர்கள் உணருகிறார்கள். ஆகவே, அதிக முக்கியமில்லாத பிரச்சினையும் ஒரு திட்டமான வரையளவின்படி சுலபமாகப் பதில் கூறும் முறையிலான பிரச்சினையும் ஆட்சிக் கீழ்நிலை யிலுள்ள ஒருவரின் தன்யுக்தத்திடம் ஒப்படைக்கப்பட்டிருக்கின்றன. அதே சமயத்தில் மிக முக்கியமான இரண்டாம் வகுப்புத் தபால் சலுகைகள் பிரச்சினையானது உயர்ந்த ஆட்சி மட்டத்தில் அதிக முறைப்படியான நடைமுறைக்கு உட்பட்டு இருக்கிறது—அவசியப் பட்டால் இது சட்ட நீதிமன்றத்தின் முன்னாலும் எடுத்துச் சொல்லப்படும்.

ஒரு படை தோற்றுவித்தலை மற்றோர் உதாரணமாக நாம் கவனிப்போம். பதினெட்டாம் நூற்றாண்டில் ஒரு படையைத் தோற்றுவிப்பதற்கு ஒரு நாடு மிகுதியான அளவு சட்டமன்ற, நீதித் துறை ஏற்பாட்டை நம்பியிருந்தது. 1792ஆம் வருடத்திய நாட்டுப் படைச் சட்டமானது, நாட்டுப் படையில் எல்லா ஆண்களையும் உறுப் பினராகச் சேர்க்கப்படுவதற்கு ஏற்பாடு செய்து, அவர்களெல் லோரும் துப்பாக்கிகளையும் ஒரு பவுண்டின் $\frac{1}{18}$ எடையுள்ள துப்பாக்கிக் குண்டுகளையும் தங்களுக்குத் தாங்களே திரட்டிக்கொள்ள வேண்டுமென்றும் உத்தரவிட்டது. இம்மாதிரி போர்க் கருவிகளைத் தாங்களே தேடிக்கொண்ட நாட்டவர்கள் அவைகளை வைத்துக்கொள் வதற்குக் கடனுக்காக அல்லது வரி செலுத்துவதற்காக எழும் வழக்குகள், சொத்தைக் கைப்பற்றுதல், உடைமை உரிமை மாற்றுதல் அல்லது விற்றுமுதல் செய்தல் ஆகியவைகளிலிருந்து அந்தச் சட்டம் விலக்களித்தது. ஜனாதிபதி வாஷிங்டனால் சிபாரிசு செய்யப் பட்டு, ஆனால் காங்கிரசால் புறக்கணிக்கப்பட்ட இன்றியமையாத ஆட்சி ஏற்பாடு ஒன்று இல்லாத குறையானது இந்த அமைப்பைத் தோல்வியுறும்படிச் செய்துவிட்டது. இந்த ஏற்பாட்டின் தோல்வி 1812ஆம் வருடம் நடந்த சண்டையில் தெளிவாகத் தெரிந்தது. பத்தொன்பதாம் நூற்றாண்டின் மத்தியில் அதாவது உள்நாட்டுச் சண்டை சமயத்திலுள்ள ஏற்பாடானது, படையினால் நேரடியாக

நடத்தப்பட்ட கட்டாய ஆட்சேர்ப்பின் மையப்படுத்தப்பட்ட ஓர் ஏற்பாடாகும். நாட்டவர் சாதாரணக் கோர்ட்டுகளிடமே முறையிட முடியும். உள்நாட்டுச் சண்டை சமயத்தில் படைக்கு ஆட்களைப் பொறுக்கியெடுத்த முறையானது பழிக்கும்படியாகத் தன் முனைப் புள்ளதாகவும் தகுதியற்றதாகவும் இருந்தது.

இருபதாம் நூற்றாண்டில் ஒன்றற்கொன்று தொடர்புடைய இரண்டு புதுக் கருத்துகளைப் பயன்படுத்துவதன்மூலம் நாம் இந்த வேலையை முன்னைவிடச் சிறப்பாகச் செய்கிறோம். அரசாங்கத்தின் வெவ்வேறு மட்டங்களிடையே கூட்டு ஏற்பாடுகள்மூலம் 'தேர்ந் தெடுக்கும் பணியமைப்பு' என்ற ஒரு நிறுவனத்தை உருவாக்கியதையும், இந்த நிறுவனத்தின் மூலம் விதிகள் வெளியிடுவதற்கும் தனிப்பட்ட வழக்குகளில் தீர்ப்பளிப்பதற்கும் ஏற்பாடு செய்ததையும் இப் புதுக் கருத்துகளாகக் கொள்ளலாம். ஆட்சிக் கடமையும் தீர்ப்பளிக்கும் கடமையும் வேறு பிரிக்கப்பட்டிருந்தால் தேர்ந் தெடுக்கும் பணி அமைப்பு எவ்வளவு மோசமாகவிருக்கும் என்று நினைத்துப் பார்ப்பது கடினமாகும். படையே ஆட்களைப் பொறுக்கி யெடுத்தால், அதோடு சாதாரணக் கோர்ட்டுகளில்தான் முறையீடுகள் விசாரிக்கப்படும் என்றிருந்தால், பொறுக்கியெடுத்த ஆட்களும் அவர் களுடைய குடும்பங்களும் தாங்கள் நியாயமற்ற முறையில் நடத்தப் படுகிறோம் என்று நிச்சயமாகக் கருதுவார்கள்.

சட்டத்தின் ஆதிக்கத்தை விரிவுபடுத்தல்: தபால் ஏற்பாட்டு முறைமை, படை அணிகள் ஆகிய இரண்டு உதாரணங்களிலும் ஆட்சி ஒழுங்கினுடையவும் வழக்குத் தீர்ப்பினுடையவும் செய்முறை யானது சாதாரணச் சட்டமன்ற முறைகளினுடையவும், நீதிமன்ற முறைகளினுடையவும் ஒரு திரிபு அல்ல என்பது தெளிவாகும். அல்லது இந்தச் செய்முறையானது சட்டமன்றத்திற்கும் கோர்ட்டு களுக்கும் சாதாரணமாகச் சொந்தமான கடமைகளை நிர்வாக ஏஜென்சிகள் உரிமையின்றிக் கைப்பற்றிக்கொண்டதாகவும் பொருள் படாது. அதற்கு மாறாக, இந்தச் செய்முறையானது தனியார் உரிமைகளைப் பாதுகாக்க நிர்வாக ஏஜென்சி—அதன் சொந்தத் தொடக்க உரிமையாலோ அல்லது சட்டத்தின்படியோ—ஒழுங்கு முறையான முன்னேற்பாடு எடுப்பதற்குள்ள ஒரு வழியேயாகும். ஓர் அதிகாரபூர்வமான ஆராய்ச்சி குறிப்பிட்டதுபோல, ஆட்சிவிதி ஆக்கத்தினுடையவும் வழக்குத் தீர்ப்பினுடையவும் முறைப்படியான நடைமுறையானது சட்ட ஆதிக்கத்தின்மேல் அத்துமீறுகைக்குப் பதிலாக அதை விரிவுபடுத்துதலாக இருக்கிறது.[1] சமூகப் பாதுகாப்பு

[1] Attorney General's Committee on Administrative Procedure, Final Report, Page 12, Senate Doc. No. 8, 77th Congress, 1st Session Washington, 1941. அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் ஆட்சிமுறைச் சட்டத்தைப் பற்றிய தனித்தன்மையுடைய நூல்கள் அதிகரித்திருக்கின்றன. ஆனால் அவைகளில்

ஆட்சி, தேர்ச்சிமிகுந்தவர் ஆட்சி இவைகள் போன்ற ஏஜென்சிகளில் ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்புக்கு ஒரே மாதிரியான நோக்கம் உண்டு. அதாவது அரசாங்கப் பணிகள் அல்லது நலன்கள் சரியானபடி பங்கீடு செய்யப்பட்டிருக்கின்றனவா என்று உறுதிப்படுத்த வேண்டும். இது உரிமைகளைத் தீர்மானிப்பதிலிருந்து சற்று வேருனதாகும்.

சில அரசாங்கப் பணிகளின் ஆட்சியில் நடுவுநிலை கோடாமைக்கு ஆட்சிவிதி ஆக்கமும் வழக்குத் தீர்ப்பும் சேர்க்கப்பட்ட பாதுகாப்புகளாக இருந்தாலும், அவைகள் தனியார் நலன்களை ஒழுங்குபடுத்தும் வேலையில் ஒரு பெரும் பகுதியாகும். பொதுமக்கள் நலத்திற்காகக் கட்டுப்படுத்தப்படவேண்டிய சில நடவடிக்கைகள் அரசாங்க உடைமை அல்லது மேலாண்மை முறைகளின்கீழ்ச் சாதிக்கப்படுகின்றன; மற்றவை தனியார் உடைமையின்கீழ் அரசாங்க ஒழுங்குவிதிக்கு உட்பட்டு இயங்குகின்றன. இவ்வாருக, ஆட்சிவிதி ஆதிக்கம், வழக்குத் தீர்ப்பு ஆகியவைகளோடு ஒழுங்குவிதி அல்லது கட்டுப்பாடு அரசாங்க உடைமைக்கு அல்லது நேரிடையான அரசாங்கக் கட்டுப்பாட்டிற்கு ஒருமாற்று வழியாக இருக்கிறது.

அரசாங்க உடைமைக்கு மாற்ருக ஆட்சிக் கட்டுப்பாடு: அமெரிக்க நாடானது, இராச்சியத்தினிடை வாணிபக் குழு என்ற நிறுவனத்தின்மூலம் அதன் ரயில் ரோடுகளைக் கட்டுப்படுத்த முடிந்திருக்கவில்லை என்ருல் ரயில் ரோடுகளையும் அல்லது கூட்டரசுக் கப்பல் கழகம் இல்லையென்ருல் கப்பல் பாதைகளையும்; கூட்டரசுச் செய்தி அறிவிப்புக் குழு இல்லையென்ருல் வானொலிப் பின்னல்களையும், கூட்டரசுச் சேமிப்புமுறை, கூட்டரசு உள்நாட்டுக் கடன் கொடுப்புப் பாங்குமுறை, பிணையங்கள் பரிவர்த்தனைக் குழு இவை போன்ற வேறு ஏஜென்சிகள் இல்லையென்ருல், பாங்குப் பரிவர்த்தனையையும் கூட்டரசு அரசாங்கத்தை எடுத்து நடத்துமாறு அதற்கு அதிகாரம் கொடுக்க நினைத்திருக்கும். சில ஏஜென்சிகள் நேரடியான நிர்வாகச் செயல்மூலம் நிகழ்ச்சிகளைக் கையாள்கின்றன. உதாரணமாக உள்நாட்டு உடைமையாளர் கடன் கூட்டுரிமைக் குழு, கடன் கொடுப்பதற்கு முன்ருல் விசாரணை செய்வதில்லை. மற்றவைகளெல்லாம் மிக மேம்பட்ட வழக்குத் தீர்ப்புச் செய்ம்முறைகளைக் கொண்ட முக்கியமான ஒழுங்கு செய்யும் ஏஜென்சிகளாகும். என்ருலும், இவைகளில் பெரும்பாலானவற்றில் ஆட்சிக் கடமையும் வழக்குத் தீர்ப்புக் கடமையும் பிரிக்க முடியாதவையாகும்.

பெரும்பாலும் ஆட்சி நடவடிக்கைகளின் நடப்புமுறைக் கூறுகளைப்பற்றி ஐரோப்பிய நாடுகளின் சரிநேர் பகுதியைப்போல மிகத் தெளிவாக விளக்கவில்லை. ஆட்சிமுறைத் திட்டத்தைப்பற்றி நன்ருகத் தெரிந்துகொள்வதற்கு வாசகர்கள் பின்ருல் குறிப்பிடும் புத்தகங்களைப் பார்க்கவும்: James Hart, Rinehart J, Swenson and Walter Gellhorn. A Comprehensive treatise (now in four volumes) is that by Kenneth, C, Davis, perhaps the leading work on the 'lawyer's law' of Public Administration.

அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் கூட்டரசு அரசாங்கம் தபால் துறைப்பணியை நடத்துவதும் தொலைபேசி, தந்தி இவைகளின் ஏற்பாடு முறைமைகளை நடத்தாமலிருப்பதும் அந்த நாட்டின் வரலாற்றில் தற்செயலாக நடந்த ஒன்ருகும். இராச்சிய அரசாங்கங்கள் சில குறிப்பிட்ட ஆஸ்பத்திரிகளையும் உடல்நலம் பெறும் இடங்களையும் மாத்திரம் நடத்துவது, அல்லது நகராட்சிகள் ரயில், ரோடு ஆகிய ஈரிணைப்புப் பாதைகளை உடைமைகளாகக் கொள்ளாமல் விமான நிலையங்களை உடைமையாகக் கொண்டிருப்பது, அல்லது ஒரு பயன்பாட்டு வேலையைச் செய்வது வேருென்றைத் தனியார் உடைமைக்கு விடுவது இவைகளெல்லாம் முன்குறிப்பிட்டதுபோலத் தற்செயலாக நடந்தவைகளாகும். சரித்திரத்தில் ஒரு தற்செயல் நிகழ்ச்சியாக ஆரம்பமாகும் ஒன்று சாதாரணமாக உறுதியாக நிலையாக்கப்பட்ட வழக்கமாகிறது. மிடில்டவுன் (Middletown) என்ற நகரம் அதன் மின்சக்தி ஆக்கும் இயந்திரத்தை உடைமையாக்குமளவுக்குப் பொதுவுடைமையாக இருப்பதை அறிந்து போடங்க் (Podunk) என்ற நகரம் அதிர்ச்சியுறுகிறது. போடங் நகரம் அதற்கு வேண்டிய மாட்டிறைச்சியை ஒரு நகராட்சி இறைச்சிக் கடையிலிருந்து வாங்குவதன்மூலம் அமெரிக்கப் பழக்கத்தை மீறுவதைக் கண்டு மிடில்டவுன் நகரம் ஆச்சரியப்படுகிறது. பெரும்பாலும் அதேமாதிரி பிரிட்டிஷ் தபால் ஆபீஸ் துறைத் தந்திகளைக் கையாள்வதை அறிந்து அமெரிக்கர்கள் பொதுவாக வியப்படைகிருர்கள். அதேசமயத்தில், செல்வம் படைத்த அமெரிக்கர்கள்கூட இளம்பிள்ளைக் கல்வியிலிருந்து டாக்டர் பட்டம் பெறுவதுவரை அரசாங்கக் கல்விக் கூடங்களில் கற்கலாம் என்பதைப் பிரிட்டனிலுள்ளவர்கள் புரிந்துகொள்வது கடினமாயிருக்கிறது.

அரசாங்கம் பெரிய கூட்டுரிமைக் குழுக்களை (Corporations) நேராக நடத்துவதற்குப் பதிலாக அவைகளைக் கட்டுப்படுத்த மேற்கொள்ளும்பொழுது அதற்கு இரண்டு பொதுவான மாற்றுவழிகள் இருக்கின்றன; அல்லது இரண்டும் சேர்ந்த கலவைமுறை ஒன்று இருக்கிறது. முதலில் கூட்டுரிமைக் குழுக்கள் பின்பற்ற வேண்டிய வரையளவுகளின் சட்ட விளக்கங்களை உறுதியாகச் சொல்லுவது, பிறகு அவைகளின் செய்கைகளை அலசி ஆராய்வதற்கு ஒரு நிர்வாக ஏஜென்ஸியை வைத்துக்கொள்வது, கடைசியில் ஏதாவது மீறுதல்களை நீதிமன்றங்களின் முன் வழக்குத் தொடர்வது ஆகியவைகள் கொண்டது ஒரு வழியாகும். நிர்வாக ஏஜென்ஸிக்கு விவரமான ஒழுங்கு விதிகளை வெளியிடுவதற்கும், இன்றியமையாத புலன் விசாரணைகளை நடத்துவதற்கும், மீறுதல்கள் சம்பந்தபட்ட எந்த வழக்குகளையும் விசாரிப்பதற்கும்

அதிகாரம் வழங்குதல் மற்ரெரு மாற்று வழியாகும். பின்னுல் குறிப்பிட்ட வழி பெரும்பாலும் பின்பற்றப்படுகிறது. இதற்குக் காரணம் அரசாங்க ஏஜென்சிகள் அதிகாரத்தை விரும்பியது என்பதைவிடக் கட்டுப்படுத்தப்பட்ட கூட்டுரிமைக் குழுக்கள் இதையே வெகுவாக விரும்பின என்று சொல்லுவதுதான் பொருத்தமாகும். ஒரு தனியார் கூட்டுரிமைக் குழுவின் பல முடிவுகள் வழக்குத் தொடரும்படியாக இருந்தால், அது ஓர் அரசாங்கத் துறையைப்போல அவைகளைச் செயல்படுத்தமுடியாது. அது கட்டுப்படுத்தப்படவேண்டுமானுல், ஒரு ஏஜென்சி அதனுடன் செயல்கூட்டு ஒப்பந்தம்போலச் செய்துகொண்டு திட்டமாக வரையறை செய்யப்பட்ட சில கட்டுப்பாடுகளை ஏற்றுக்கொள்ளலாம். வழக்குத்தொடரும் வழக்கறிஞரின் தயவிலேயே அஞ்சிக்கிடப்பதை விட இந்த முறை சிறந்ததாகும்.

அரசாங்கக் கட்டுப்பாட்டைப்பற்றி வியாபாரிகள் குறை சொல்லும்பொழுது ஆட்சி நடைமுறையின்கீழ்க் கட்டுப்படுத்தப் படுவதைவிட ஒரு கோர்ட்டில் தங்களுக்கெதிராக வழக்குத் தொடரப்படுவதையே அவர்கள் விரும்புகிருர்கள் என்று அர்த்தம் எடுத்துக்கொள்ளும் சாதாரணப் பார்வையாளருக்கு, இந்த விருப்பம் ஓர் அதிர்ச்சியைக் கொடுக்கலாம். அமெரிக்க செனெட்டர் ஒருவர் குறிப்பிட்டதுபோல, ‘ஒரு கூட்டரசுச் செயலகத்தில் எல்லையற்ற அதிகாரத்துடன், வியாபாரத்தை விபரமாகக் கட்டுப் படுத்துவதைத் தவிர்ப்பதற்கு முயற்சிப்பதில், காங்கிரசின் பெரிய இடர்ப்பாடுகளில் ஒன்று, அவ் வியாபாரிகளே பல சமயங்களில் அத்தகைய கட்டுப்பாடுகளை விரும்புவதாகத் தெரிகிறது’ என்ற உண்மைதான்.[2]

2. ஆட்சிச் செய்ம்முறையும் வழக்கறிஞர்களும்

தண்டனையைவிட முன்னறிந்து தடுத்தல்: அரசாங்கக் கட்டுப் பாட்டின் முறைகளைக் கொஞ்சம் விவரமாக நாம் பார்த்தால் அவைகள் எவ்வளவு ஒரு கூட்டுரிமைக் குழுவினுடைய பெருகிய அளவு நடவடிக்கைகளின் மேலாண்மையை ஒத்திருக்கின்றன என்பதையும், பொதுவாகப் பொதுத்துறையை நடத்துவதற்கு அவசியமான முறைகளில் அவைகளிடம் சமமாக எந்த அளவு இருக்கின்றன என்பதையும் நாம் காணலாம். எல்லாவித ஆட்சிச் செயல்களில் போல, கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்ஸிகளின் வேலை நீதித்துறையின் வேலையிலிருந்து வேறுபடுகிற ஒரு முக்கியமான வழியாதெனில் கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சிகள் சட்டத்தை மீறுகிறவர்களைத் தண்டிப்பதைவிடத் தவறுகளை முன்னறிந்து தடுக்க முயல்கின்றன.

[2] Congressional Record, Vol. 86. p. 10070 (August 8, 1940)

ஒரு நகராட்சிக் கட்டட மேற்பார்வைத் துறையானது ஒரு வீட்டுக்காரருக்கு எதிராக நடவடிக்கை எடுப்பதற்கு, மின்ஏற்றப் பொறி இடிந்து விழுந்து சில பிரயாணிகளைக் கொல்வதுவரை காத்திருக்கிறதில்லை; அது மின்ஏற்றப்பொறிகள் பாதுகாப்புடையவை தாமா என்று கண்காணித்து அவைகள் உறுதியாக இருக்கின்றன என்று தெரிவிக்கிறது. சிவில்விமானப் பிரயாண ஆட்சித்துறையானது தகுதியின்மையினால் அவர்களுடைய விமானங்களை நொறுக்கும் விமான ஓட்டிகளின்மேல் வழக்குத் தொடர வீணே காத்திருப்பதில்லை. அது தகுதியானவர்கள் என்று வரக் கூடியவர்களைப் பரீட்சித்து, லைசென்ஸுகள் வழங்குகிறது. கூட்டரசு டெப்பாஸிட் காப்புறுதிக் கூட்டுரிமைக் குழுவானது பல பாங்கு முறிவுகளைப் பேணுதற்காகத் தவணைக் கட்டங்களைச் சரிக்கட்டுவதோடு மட்டும் நின்றுவிடுவதில்லை; ஆனால், அது காப்புறுதி பெற்ற பாங்குகள் முறிந்துவிடக்கூடாது என்பதற்காக முன் கூட்டியே அவைகளைச் சோதிக்கிறது. இத்தகைய ஆட்சிச் செய்ம் முறைகளை முழுவதும் நீதி முறையினுடைய கிளை விளைவுகளாக ஆராய்வது மட்டுமே சாத்தியமாகும். என்றாலும், மேற் குறித்த ஒவ்வொரு நடவடிக்கையையும், விரிந்த பொருளில், ஸ்தாவரச் சொத்து வணிகம் அல்லது விமானப் போக்குவரத்து வணிகம் அல்லது பாங்குத் தொழில் ஆகிய மேலாண்மையின் ஒரு பகுதி என்று கொள்வது இன்னும் இயல்பாகும்.

மேலாண்மையோடு கூட்டுச்சேரும் கட்டுப்பாடு: அது போலப் பிணையங்களை (securities) மார்க்கெட்டில் விலைகூறுவதற்கு முன்னால் பதிவு செய்யும் வாசகங்களை ஒப்புதலளிப்பதற்கான பிணையங்கள் மாற்றுக்குழுவானது வழக்குகளில் அறிவுரை செய்யும் ஒரு கோர்ட்டைப் போலல்லாமல் பிணையங்களை வெளியிடும் முயற்சியின் மேலாண்மைக்கு ஒரு கூட்டாளியைப்போல செயல்படவேண்டும். ஒரு முதலீடு செய்யும் தொழில் நிலையம் இலாபம் அடைவதற்கான அதன் பிணையங்களை உரிய சமயத்தில் மார்க்கட்டில் வைக்கவேண்டும். அவைகளின் உறுதி நிலைமையைப்பற்றிய பொதுமக்களுடைய ஏந்தச் சந்தேகமாவது விற்பனையைச் சேதப்படுத்திவிடும். இந்தக் காரணத்தால், பிணையங்களின் மார்க்கெட்டானது பதிவு செய்யும் வாசகங்களைப் பற்றிய கேள்விகள், குழுவின் சிப்பந்தி உறுப்பினர்களால் முறைப்படியல்லாமலும் இரகசியமாகவும் கையாளப்படுவதைப் பொதுவாக விரும்புவதில் வியப்பில்லை. இவைகள் முறைப்படியுள்ள ஒரு வெளிப்படையான விசாரணையில் பலருக்குத் தெரியும்படி வெளிக்காட்டப்படுவதையும் தாமதப்படுத்தப்படுவதையும் பிணையங்களின் மார்க்கெட்டானது மேற்சொன்ன காரணத்தால் அநேகமாக விரும்புவதில்லை.

மேலும், ஆட்சியின் எல்லா நடவடிக்கையில் போலவே, கட்டுப் பாட்டின் தலையான நோக்கம் பொதுநலத்தைப் பாதுகாப்பதாகும் அப்படிச் செய்வதற்கு ஆட்சி ஏஜென்சியானது கட்டுப்படுத்தப்பட்ட தொழிலுக்கும் முக்கியமான வல்லுநர்களைப் பயன்படுத்தலாம். விவசாயத் துறையானது தானியத்தைத் தரப்படுத்திப் பரிசோதனை செய்கிறது. இறக்குமதி செய்யப்பட்ட பண்ணைப் பொருள்களையும் அழியுந் தன்மையுடைய வாணிகப் பொருள்களையும் இந்தத் துறை பரிசோதனை செய்கிறது. விவசாயத்திற்கான தேசிய ஆராய்ச்சி வேலைத் திட்டத்தில் இந்தத் துறையின் ஆய்வாளர்கள், விஞ்ஞானிகள், தொழில் நுட்பப் பணியாளர்கள் இவர்களுடைய வேலையும், இந்தத் துறையோடு தொடர்புடைய இராச்சிய ஸ்தாபனம், தலஸ்தாபனம் ஆகியவைகளின் வேலையும் இடம் பெறு கின்றன. அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டுக் கரையோரக் காவல் நிலையத் தின் வியாபாரக் கப்பல் ஆய்வாளர்கள், கலங்களின் அமைப்பையும் காப்பாற்றப்படுவதையும் பழுதுபார்ப்பதையும் பரிசோதனை செய் கிறார்கள். வேலைத் தனிக் குறிப்பீட்டுக்கேற்ப இருக்கிறதென்று உறுதிப்படுத்துகிற ஒரு கப்பல் தளத்தின் ஆய்வாளரானவர் கப்பல் கட்டுபவரையும் கப்பல் வாங்குபவரையும் சில ஒரே மாதிரி வேலைக்கு ஆட்களை ஏற்படுத்தும் செலவிலிருந்து காப்பாற்றலாம். கப்பலின் அடுத்த பயணத்திற்கு என்னென்ன செப்பனிடப்படவேண்டு மென்று கப்பல் பொறியாளர்களுக்குக் கூறுவதற்காக ஒரு சரக்குக் கப்பலைப் பரிசோதனை செய்யும் ஒரு கப்பல் ஆய்வாளர் அரை குறை நீதி நடவடிக்கையில் ஈடுபடுத்திக் கொண்டிருக்கலாம்; ஆனால், கப்பலின் அதிகாரிகள் அவரை ஒரு திறமை வாய்ந்த அறிவுரை யாளராக எண்ணுகிறார்கள். யாராவது தங்களைக் கட்டுப்படுத்து வதாக அவர்கள் எண்ணினால், தங்களுடைய கம்பெனி மேலாண்மையையே அவர்கள் அந்த இடத்தில் நினைத்துப் பார்ப் பார்கள்.

வேறொரு வழியில், ஆட்சிக் கட்டுப்பாட்டின் செய்முறைகள் நீதிமன்ற நடவடிக்கைகளைவிட மேலாண்மையின் செய்முறைகளை ஒத்திருக்கின்றன. ஆட்சி ஏஜென்சியானது பாதிக்கப்பட்ட நலன் களைக் கற்பிப்பதற்குத் தன் களச் சிப்பந்திகளைப் பயன்படுத்துவதன் மூலம் தீர்ப்பளிக்கவேண்டிய வழக்குகள் தோன்றுவதிலிருந்து தடுக்க உறுதியான முயற்சியைத் தொடர்ந்து எடுக்கிறது. கட்டுப் படுத்தப்பட்ட நலன்களுக்காக மேலாண்மையின் புதிய துறை நுணுக் கங்களையும் புதிய முறைகளையும் வளரச் செய்வதில் இது தெளிவான தொடக்கத்தைச் செய்யலாம். உதாரணமாக, அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டுப் பொதுச் சுகாதாரப் பணியானது சட்டத்தை மீறுகிறவர் களைக் குற்றஞ் சாட்டுவதோடு மாத்திரம் நின்றுவிடாமல், சுகாதாரத்

துப்புரவின் புதிய முறைகளை வளர்க்கவும் செய்கிறது. கூட்டரசு உள்நாட்டுக் கடன் கொடுப்புப் பாங்கின் கழகமானது தலஅடமானக் கடன் ஸ்தாபனங்களைக் கட்டுப்படுத்துவது மாத்திரமல்லாமல், அவைகளுக்காகக் கடன் வாய்ப்புகளை வளர்க்கவும் செய்கிறது. மேலும், அவைகளுடைய வியாபாரத்தை ஒழுங்காயமைக்கவும் சேமிப்புகளையும் உள்நாட்டு முதலீடுகளையும் ஊக்குவிப்பதற்கான துறை நுணுக்கங்களை அவைகளுக்கு அறிவுறுத்தவும் செய்கிறது. இம்மாதிரி ஏஜென்சிகள் ஒரு தனியான துறையின் நடவடிக்கையில் தனிப்பயிற்சி பெறுவதாலும் அவைகளின் ஆள்தொகுதியின்மேல் நேரடியான ஆட்சிக் கட்டுப்பாடு அவற்றிற்கு இருப்பதாலும் கட்டுப்படுத்தப்பட்ட நலன்களுக்காக ஒரு நிலைப்படியான தேசியக் கொள்கைகளை வளரச் செய்வதற்கும் அவற்றின் செயல்களை மேம்படுத்த அவற்றிற்கு உதவுவதற்கும் இவைகளால் முடிகிறது.

இந்த ஏஜென்சிகளில் சிலவற்றிற்கு முழுதும் மேலாண்மை செய்கிற இன்னும் அதிகத் தேவையான வேலை இருக்கிறது. உதாரணமாக, கூட்டரசுக் கப்பற் கழகமானது அமெரிக்க வியாபாரக் கப்பல் துறைக்குப் பண உதவி அளிப்பதையும் வளரச் செய்வதையும் விடக் கட்டுப்படுத்துவதைக் குறைவாகவே செய்கிறது. சிவில் விமானப் பிரயாண ஆட்சித் துறையானது எந்த விமானப் பாதைகள் எங்கே செயல்படமுடியும் என்பதைத் தீர்மானித்து, அவைகளுக்கு விமான நிலைய வசதிகள், விமானத் துறைப் பணிகள், தகுதியுடைய விமானிகள், பாதுகாப்புக்குரிய தளவாடங்கள் இவைகளெல்லாம் சரியாக இருக்கின்றனவா என்றும் பார்க்கிறது. அதே மாதிரி, கூட்டரசுச் சேமிப்பு அமைப்பிற்குக் கொஞ்சம் வழக்குத் தீர்ப்பளிக்கும் கடமை இருக்கிறது. எனினும், அதன் முதன்மையான கடமை பொருளாதார நடவடிக்கையின் ஒரு தீர்மானமான எல்லையில்—பாங்குத் தொழில், கடன்—வழிகாட்டுதலாகும்.

நிச்சயமாகக் கூறினால், விதிகளை ஆக்கவும் வழக்குகளை விசாரிக்கவும் செய்கிற ஏஜென்சிகளில் சில, ஒரு தனிவிதமான தொழிலோடு தொடர்புடையனவாயில்லை. ஆனால், அவைகள் தொழிலின் பல வகைகளில் ஒரு குறிப்பிட்ட கூறோடு தொடர்புடையனவாக இருக்கின்றன. தொழிலாளர் தொடர்புகளின் எல்லையிலுள்ள பலவகைப்பட்ட கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சிகள் இதற்கு உதாரணங்களாகும். வருவாய் வசூலிக்கும் ஏஜென்சிகளாகிய உள்நாட்டு வருவாய்ப் பணியாளர் தொகுதியும், சுங்க வரிச் செயலகமும் இன்னும் சில உதாரணங்களாகும். குடி புகுதல் குடியுரிமைப் பணியாளர் தொகுதியானது ஒரு கூட்டரசு ஆட்சி ஏஜென்சியாகும். இதனுடைய நடவடிக்கைகள் குற்ற விசாரணை நீதி மன்றங்களின் நடவடிக்கைகளை மிகவும் ஒத்திருக்கும்.

முறைப்படியல்லாத தீர்ப்புக்கு எதிராக, முறைப்படியான வழக்கு மன்றத் தீர்ப்பு: விதி ஆக்கக் கடமையும் வழக்குகளைத் தீர்ப்புச் செய்யும் கடமையும் உடைய ஏஜென்சிகள் பெரும் பாலும் முக்கியமாகப் பணி ஏஜென்சிகளாகவோ அல்லது பொருளாதார நலத்தின் பரந்த எல்லையை மேம்படுத்துவதற்கு அல்லது மேலாண்மை செய்வதற்கான பொறுப்புகளை உடையன வாகவோ இருப்பதால், அவைகளை முக்கியமாகக் குற்றச் சாட்டுகளைக் கையாள்வதற்கும், மீறுதல்கள்பற்றிய வழக்குத் தொடருவதற்கும் அல்லது தகராறுகளைத் தீர்ப்பதற்குமான ஒரு தனிப்பட்ட வழக்குத் தீர்ப்பு மன்றமாகக் கருதக்கூடாது. இம்மாதிரி வேலை பொதுவாக அவைகளின் வேலையின் ஒரு கிளை வினைவேயாகும். அல்லது அவை களின் திருப்தியில்லாத வினைபொருள்களைக் கையாளுவதற்குள்ள ஒரு வழியேயாகும். ஏனெனில், அவற்றின் அடிப்படை நோக்கம் ஒரு தேசிய நடவடிக்கையின் ஒன்றுபட்ட மேலாண்மையாகும். சம்பந்தப்பட்ட தனியார் கட்சிகளை ஒன்றுசேர்க்கமுடியாத எந்த நிகழ்ச்சியும் ஒரு தோல்வியாகும்; அது ஒரு சிறப்பான சாதனை யாகாது.

ஆட்சி நடைமுறையைப் பற்றிய தலைமை வழக்கறிஞரின் கமிட்டியால் எடுத்துக்காட்டப்பட்ட சாதகங்கள் இந்த இலக்கைத் தெளிவாக விளக்குகின்றன.[3] இராச்சியத்தினிடையேயுள்ள வாணிபக் குழுவானது 3500 கிடப்பு வரி முறையீடுகளில் ஐந்தைத் தவிர மற்றவைகளில் தன் இயல்பான ஒப்பந்தங்களுக்கு ஏற்பாடு செய்தது. விவசாயத் துறைக்கு, இருபதுக்கு மேலான கட்டுப் படுத்தும் சட்டங்களைச் செயலாட்சி செய்கையில், ஒரு நாளைக்கு ஒன்றுக்கும் குறைவான விசாரணையே இருந்தது. ஒரு வாரத்தில் ஒரு முறைக்குக் குறைவாகவே அவைகளில் குறிப்பிட்ட ஒன்று பரிசோதனையாளரின் அறிக்கைக்கு எடுத்துச் செல்லப்படும். தேசீயத் தொழிலாளர் உறவுக் கழகமானது, அதன் முதல் நான்கு வருடத்திய கொந்தளிக்கும் வாழ்க்கையில் எழுந்த 12,227 நியாயமற்ற தொழிலாளர் பழக்க வழக்கங்களில் எட்டு சதவிகிதத்தில் மாத்திரமே முறைப்படியான குற்றச்சாட்டுகளை வெளியிடநேரிட்டது. அதிலும் நான்கு சதவிகிதத்தில் மாத்திரமே முறைப்படியான முடிவுகள் செய்ய நேரிட்டது. கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சிகளை முக்கியமாக வழக்கு மன்றங்களாக நினைத்து, அவைகளை அதேமாதிரி நடை முறையைப் பின்பற்றச்செய்வதானது, அவைகளின் முக்கிய நோக்கத் திற்காக அல்லாமல், அவைகளுடைய நோக்கத்தை நிறைவேற்ற முடியாத வழக்குகளின் குறைந்த வீதத்திற்காக அவற்றை உருவாக்

[3] Attorney General's Committee on Administrative Procedure p. 35 அதிகாரம்—10 'தன்னிலையுடைய கட்டுப்படுத்தும ஏஜென்சிகள்'—பார்க்க.

கப்பட்டதாக ஆகும். இது பணத்தை முற்றிலும் இழந்த நிலையின் மத்தியஸ்தர்களுடைய வசதிக்காக வியாபாரத்தை ஒழுங்காயமைப்பது போலவும், பிணத்தை அப்புறப்படுத்துபவர்களுக்காக மருத்துவ மனைகளை உருவாக்குவதுபோலவும் ஆகும்.

பொதுநலத்தைச் சமநிலைப்படுத்துதல்: மக்களைத் தன்னிச்சையிலிருந்து பாதுகாப்பதற்கு ஒரு சட்ட உருக்கொண்ட நடைமுறை தேவைப்படுகிறது. அதுபோலச் சம்பந்தப்பட்ட மக்களின் நலத்தை முன்னேறச் செய்வதற்கும் கெடுதலைச் செய்யும் சம்பிரதாயங்களிலிருந்து அவர்களைக் காப்பதற்கும் ஆட்சித்தொடக்க உரிமை, தன்யுக்தம், விரைவு ஆகியவைகள் தேவைப்படுகின்றன. நடவடிக்கையின் ஒவ்வொரு களத்திலும் இந்த இரண்டு தேவைகளுக்கிடையே ஒரு சமநிலையை ஏற்படுத்தவேண்டும். இந்தச் சமநிலையானது நேரத்திற்கு நேரம் வேறுபடலாம். உதாரணமாக, யுத்த காலத்தில் தேசிய சாமான்கள் அனுப்பும் முறையை மேலாண்மை செய்வதற்கு இராச்சியங்களுக்கிடையேயுள்ள வாணிபக் குழு பெரும்பாலும் ஒரு தனிப்பட்ட வழக்குத் தீர்ப்பு மன்றமாக இருந்ததால், பாதுகாப்புச் சாமான்கள் அனுப்பும் அலுவலகம் ஒன்று தோற்றுவிக்கப்பட்டது.

தலையீட்டுக்கு எதிராகத் தனியார் நலன்களைப் பாதுகாக்க முக்கியமாக விரும்புகிறவர்கள் இயல்பாக—குறுகிய கால அளவிலாவது—சமநிலையை, அதிகச் சட்ட உருக்கொடுக்கப்பட்ட நடைமுறைகளுக்குச் சாதகமாகத் தட்டிவிட விரும்புவார்கள். விரிந்த சமூக நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவதற்கும் தேசியக் கொள்கையை ஒருமைப்படுத்துவதற்கும் முக்கியமாக விரும்புகிறவர்கள் அந்தச் சமநிலையை அதிக ஆட்சித் தன்யுக்தத்திற்குச் சாதகமாகத் தட்டிவிடப் பொதுவாக விரும்புவார்கள். அதே பிரச்சினையை இன்னொரு நோக்கிலும் வாதிடலாம். அதாவது முக்கியமாகக் கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் கட்டுப்படுத்தும் கடமை, விவசாயக் களத்திலுள்ள துறைகளைப்போல, ஒரு சாதாரண நிர்வாகத் துறையிடம் கொடுக்கப்பட்டிருக்க வேண்டுமா அல்லது வியாபாரத்தோடு தொடர்புடைய குழுக்களைப் போல, ஒரு தன்னிலையுடைய குழுவினிடம் கொடுக்கப்பட வேண்டுமா என்பதுதான் அந்த வாதமாகும். எவ்வாறாயினும், எந்தக் கருத்து வேறுபாடும் ஒற்றுமைப்படுத்தமுடியாதது அன்று. ஏனெனில், விதிகள் வெளியிடுவதும் வழக்குகளை விசாரிப்பதும் ஆட்சிக் கடமையின் இன்றியமையாத பகுதியாக இருக்கலாம்; மேலும், தனியார் நலன்களில் சிலவகைகள் இடைவிடாத நீதிமன்ற நடவடிக்கைக்குத் தங்களை உட்படுத்திக்கொள்வதைவிடத் தங்களின் க்ஷேமத்தை மேம்படுத்துவதோடு சம்பந்தப்பட்ட ஆட்சி ஏஜென்

சியால் கட்டுப்படுத்தப்படுவதை விரும்பலாம். தற்காலத்திற்குரிய முதுமொழி என்னவெனில் நேர்மையை ஊக்க உதவிகொண்டு பக்குவப்படுத்த வேண்டுமென்பதுதான்.

'கொடுங்கோன்மையின் அணுகுதலை இல்லாமல் செய்தல்': இப்போதுள்ள பொதுவிவகாரங்களின் சிறந்த தர்க்கங்களில் ஒன்று சம்பிரதாயமான வழக்கறிஞர்களுக்கும் ஆட்சி வழக்கறிஞருக்கும் எதிரெதிரான தர்க்கமாகும். சட்டத் தொழிலைப்பற்றி எட்மண்ட் பர்க் என்பவர் 1775ஆம் ஆண்டு குறிப்பிட்டதுபோல, இன்று அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் அந்தத் தொழில் எண்ணற்றதாகவும் சக்தி வாய்ந்ததாகவும் இருக்கிறது. அதன் உறுப்பினர்கள் தூரத்தில் இருந்தே தவருன அரசாங்கம் வருவதைக் குறி சொல்லுகிருர்கள். அவர்கள் ஒவ்வொரு கெடுக்கப்பட்ட தென்றலிலும் கொடுங் கோன்மையின் அணுகுதலை மோப்பங்கண்டு அறிகிருர்கள்.[4] பல்வேறு சட்டக்கோட்பாட்டு மரபின் வாதத்திற்கிடமான வெளியீட்டு நூல்கள்—ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்பு, 'தரப்பெறு சட்டஞ் செய்யுரிமை' ஆகியவற்றின் விளைவுகளை மாணவனுக்கு விளங்கச் செய்கின்றன. என்ருலும், அவைகள் முறைப்படியான விசாரணைகளுக்கு வரும் சிறுபான்மையான வழக்குகளையே நன்ருக விளக்குகின்றன. அதாவது, நீதித்துறையின் நடைமுறைகளை ஒத்த நடைமுறைகளைப் பின்பற்றுகிற அல்லது பின்பற்றும்படிக் கட்டாயப்படுத்தப்படுகிற ஆட்சியின் பகுதியையே நன்ருக விளக்குகின்றன. பிரச்சினையின் ஒரு பகுதியில் மாத்திரம் ஆழ்ந்திருப்பது, 'ஆட்சிச் செய்ம்முறை', "ஆட்சி நடைமுறை', 'ஆட்சி ஏஜென்சி' ஆகிய சொற்ருெடர்களால் எடுத்துக் காட்டப்பட்டிருக்கிறது. பெரும்பாலான வழக்கறிஞர்கள் இதுபற்றிச் செய்துள்ள ஆராய்ச்சிகளில், இச் சொற்ருெடர்கள் தனியுரிமைகளில் தீர்ப்பளிக்கவும் விதிகளை வெளியிடவும் செய்கிற ஏஜென்சிகளையும் அப்படிச்செய்வதற்கான அவற்றின் முறைகளையும் மாத்திரமே குறிப்பிடுவதற்குப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.[5]

இந்தத் தர்க்கம் பிரச்சினையின் முக்கியமாக ஒரு பாகத்தைப் பற்றியதாக இருப்பதால், ஆட்சிக் கட்டுப்பாட்டையும் வழக்குத் தீர்ப்பையும் தீவிரமாகக் குறைகூறும் எழுத்தாளர்கள்கூட அவைகள்

[4] "On Conciliation with the Colonies," 'Speeches and Letters on American Affairs', Page 95, New York: Dutton (Everyman's Library) 1931.

[5] இந்தவிதமான விளக்கம் ஆட்சி நடைமுறைக்கான அட்டர்னி ஜெனரலின் கமிட்டியை, கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் ஆட்சி ஏஜென்சிகள் இல்லையென்ருல் எவ்வாறு காரியங்கள் மேலாண்மை செய்யப்படும் என்பதைப்பற்றி ஆழ்ந்தாராயத் தூண்டியிருக்கிறது. Refer Attorrey General's Committee on Administrative Procedure, Final report page 13. மேலும் அத்தியாயம்—17 "நடைமுறையால் அரசாங்கம்"—பார்க்க.

இருப்பதற்கான அவசியத்தின் தன்மையைத் தெளிவாகக் கூறலாம் என்பதை நாம் உணருகிறோம். உதாரணமாக, அமெரிக்க வழக்கறிஞர் குழாமின் ஆட்சித்துறைச் சட்டத்தைப்பற்றிய கமிட்டியில் பல வருடங்களாக முக்கிய மனிதராகயிருந்த ரோஸ்கோ பவுண்டு (Roscoe Pound) என்பவரின் நூல்களைப் பார்க்கவேண்டும். இவர் அந்த நிலையில் இருந்ததால் ஆட்சி நடைமுறைகளின் சிறந்த அனுபவ ஆய்வாளராக இருந்தார். எனினும், 19ஆம் நூற்றுண்டில் அமெரிக்கா எவ்வாறு சட்டத்தோடு ஒட்டியிருந்தது என்றும், பொதுப் பயன்பாடுகளின் விரிவான சட்டத்தினுடைய கோரிக்கைகளும் சமூகச் சட்டம் இயற்றலின் தேவைகளும் எவ்வாறு ஆட்சி நடைமுறைகள், கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சிகள் ஆகியவற்றின் வளர்ச்சிக்கு வழி காட்டின என்றும் பவுண்டு கூறுகிறார். மேலும், இந்த ஏஜென்சிகளின் முடிவுகளை, தகவல்களைப் பற்றிய அவைகளின் தீர்ப்புகளுக்கு எந்த மதிப்பும் கொடுக்காமல், நீதித்துறை மறுஆய்வு செய்து, பொதுச்சட்ட வழக்கு மன்றங்களில் ஜூரி விசாரணை முறைக்கே தகுதியான சான்று விதிகளைப் பின்பற்றுமாறு அவற்றை எவ்வாறு வற்புறுத்துவது என்றும், இவற்றின் விளைவாக இராச்சியச் சட்ட சபைகளும் பிறகு காங்கிரசும் ஆட்சி ஏஜென்சிகளுக்கு அதிகமான கடமைகளையும் நீதிமன்றங்களுக்கு ஒப்பீட்டடிப்படையில் குறைவான கடமைகளையும் எவ்வாறு கொடுக்க ஆரம்பித்தன என்றும் அவர் விளக்குகிறார். தொழிலாளிகளின் நஷ்டஈடு, கூட்டுரிமைச் சீரமைப்பு, தனியார் தண்ணீர் உரிமைகள் ஆகியவைகளையும் அவர் குறிப்பிடுகிறார். கடந்த அறுபது வருடங்களாக நீதித்துறையானது அனுசரித்துச் சென்றிருக்கிறது என்றும், இரண்டு தலைமுறைகளுக்கு முன்னால் முற்றிலும் நீதிமன்றத்தைச் சார்ந்தது என்று வைத்திருந்திருக்கக்கூடியதும் நிர்வாகப் பயன்படுத்தலிலிருந்து பொறுமையுடன் காக்கப்பட்டதுமான அதிகாரங்கள் கழகங்களுக்கும் குழுக்களுக்கும் இப்பொழுது சந்தோஷத்துடன் விட்டுக் கொடுக்கப்பட்டிருக்கின்றன என்றும் பவுண்டு கூறுகிறார்.[6]

அதற்கு மாறாக, பவுண்டு என்பவரின் பல ஆண்டுக் காலத்திய எழுத்துகளும் பேச்சுகளும், ஆட்சி ஏஜென்சிகளுக்கெதிரான வழக்கறிஞர்களின் தத்துவ அடிப்படையிலான ஆய்வுகளையும் துறை நுட்பமான ஆய்வுகளையும் சுருக்கிக் கூறுகின்றன. மார்க்ஸ், ஃப்ராய்டு, ஐன்ஸ்டின் ஆகியவர்களின் தத்துவங்கள் மக்களில் சிலரைச் சட்டத்திற்கோ, உரிமைகளுக்கோ அல்லது வழக்குமன்றப் புனராய்வுக்கோ கட்டுப்படாத மீ மனித ஆட்சியாளர்களிடம் (Supermen administrators) நம்பிக்கை கொள்ளும்படிச் செய்திருப்

[6] 'Administrative Law: Its growth, Procedure, and Significance Page 31, Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1942. This brief study ably summarizes Dean Pound's views on the subject.

பதை இவர் குற்றஞ் சாட்டியிருக்கிறார்.[7] ஆட்சி விசாரணைகளிலுள்ள அடிப்படையிலேயே நேர்மையற்ற நடைமுறைகளுக்கு இந்த நம்பிக்கைதான் காரணம் என்று இவர் கூறுகிறார். மேலும், தெரிந்த வரையளவுகளுக்கும் நிலைநாட்டப்பட்ட கருத்துகளுக்கும் ஒத்திருப்பதற்குப் பயிற்சியளிக்கப்பட்ட நீதிபதிகள் வழக்கு மன்றங்களுக்குத் தலைவர்களாகவிருக்கிறார்கள் என்றும், அவர்களுடைய முடிவுகள் தகவல் தெரிந்த தொழிலின் குற்றச்சாட்டிற்கு ஏதுவாக இருக்கின்றனவென்றும், வழக்குகளின் அறிக்கைகள் பொதுப் பதிவேடுகளில் இடம்பெறுகின்றன என்றும், தனிப்பட்ட தீர்ப்புகள் பகுப்பாய்வு மனப்போக்கையுடையவர்களின் மறுஆய்வுக்கு உட்பட்டிருக்கின்றன என்றும் கூறுகிறார். ஆட்சி ஏஜென்சிகள் இந்தப் பாதுகாப்புகளில் எதற்கும் உட்பட்டிருக்கவில்லை என்று அவர் வாதிடுகிறார். அத்துடன் இந்த ஆட்சி ஏஜென்சிகளுக்கு ஒரு விசாரணை இல்லாமலோ அல்லது கட்சிகளில் ஒன்றை விசாரிக்காமலோ முடிவு செய்யும் அசைக்க முடியாத மனப்பான்மை இருக்கிறது. அவைகள் இரகசியமாக அறிவுரை கோருவதன் அடிப்படையில் முடிவுத் தீர்மானங்களைச் செய்கின்றன. பாதிக்கப்பட்ட கட்சிகளுக்கு, ஏஜென்சிகளுடைய கட்டளைகளின் ஆதாரச் சான்றுகளைத் தெரிவிக்கத் தவறுகிறது. ஆட்சி ஏஜென்சிகளின் தலைவர்கள் மூல அத்தாட்சியை ஆராயாமல் பொறுப்பற்ற கீழுள்ளவர்களால் தயாரிக்கப்பட்ட அத்தாட்சியின் கருத்துகளை வைத்துக்கொண்டே செயல்படுகிறார்கள்.[8] ஒரே வழக்கில் ஒரே ஏஜென்சியானது குற்றம் சாட்டுபவராகவும் நீதிபதியாகவும் செயல்படுகிறது என்ற உண்மையோடு இந்தக் கெடுதல்களெல்லாம் சேர்த்து இணைக்கப்பட்டிருக்கின்றன.

நடுநேர்மையான நீதிக்காகப் போராட்டம்: ஆட்சி நடைமுறைகள் நீதி மன்ற நடைமுறைக்குக் கூடியமட்டிலும் ஒத்து இயலும்படிச் செய்யப்பட்டால் அவைகளில் பெரும்பாலும் நீதியைப் பெறலாம் என்று பவுண்டு என்பவரைப் பின்பற்றுகிறவர்கள் நம்புகிறார்கள். ஒரே மாதிரியான அளவைகளையும் நடைமுறையின் முறைகளையும் கடைப்பிடிப்பதன்மூலம் ஆட்சி நடைமுறைகளை நீதி மன்ற நடைமுறைகளுக்கு ஒத்தியலும்படி செய்யலாம். நீதியைப் பெறுவதற்கு ஆட்சிக் கடமையை நீதி மன்றங்களுக்கே முழுமையாக உரிமை மாற்றிவிடமுடியாது[9] என்றால் மேற்கூறியவாறு செய்ய

[7] அதிகாரம்—3, "அதிகார வரிசை—உண்மையும் கதையும்" உட்பிரிவு—3 "கொடுங்கோன்மையின் குற்றச்சாட்டு."

[8] 'Administrative Law: Its growth, Prodcedure and Significance' Page 60—75.

[9] For a recent example see "Report on Legal Services and Procedure" prepared for the commission on organisaion of the Executive Branch of the Government by the Task Force on Legal Services and Procedure, Page 138, Washington, 1955.

வேண்டும் என்று அவர்கள் எண்ணுகிருர்கள். இந்தவிதமான திறனாய்வானது பிரிட்டனில் அதே சமயத்தில் அல்லது அதற்குக் கொஞ்சம் முன்னுல் வழக்கறிஞர்களால் செய்யப்பட்ட தாக்குதல்களை ஒத்திருந்தது. பிரிட்டனில் இந்தத் தாக்குதலானது மந்திரிகளின் அதிகாரங்களைப்பற்றிய கமிட்டி என்ற ஒன்றை நியமிக்கும்படிச் செய்தது. இந்தக் கமிட்டி ஐக்கிய அரசிலுள்ள தரப்பெறு சட்டஞ் செய்யுரிமையையும் ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்புரிமையையும் அதிகார பூர்வமாக விவரமாகப் பகுப்பாய்வு செய்தது.

அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் தொழில்முறையில் உருவாக்கப் பட்ட திறனாய்வானது 1939ஆம் வருடம் வால்டர் - லோகன் பில் (Walter - Logan Bill) என்ற மசோதாவை நிறைவேற்றும்படிச் செய்தது. இந்த மசோதா, ஆட்சிக் கட்டுப்பாட்டையும் வழக்குத் தீர்ப்புரிமையையும் சீர்திருத்துவதற்கான வழக்கறிஞர்களின் குறிப் பீடுகளைப் பழிவாங்குமியல்புடன் பயன்படுத்தியது. எந்த விஷ யத்தைப்பற்றியதாக இருந்தாலும், கட்டுப்பாடுகளை வெளியிடுவ தற்குத் தனியானதும் நெகிழும் தன்மையில்லாததுமான ஒரு முறையை இந்த மசோதா விதி செய்தது. கருத்து மாறுபாடுடைய விஷயங்களைப்பற்றிய விதிகளாக இல்லாமலிருந்தாலும், அந்த விதிகளை வழக்கு மன்றம் விரிவாக மறுஆய்வு செய்வதற்கு இந்த மசோதா வழிவகுத்தது. யாராவது அப்பீல் செய்தாலும் செய்யா விட்டாலும் தீர்ப்பளிக்கப்பட்ட எல்லா முடிவுகளும் உயர்ந்த ஆட்சி அதிகாரக் குழுக்களால் மறுஆய்வு செய்யப்படவேண்டுமென்றும் இந்த மசோதா கோரியது. இந்த மசோதாவை ஜனுதிபதி மறுப்பாணை செய்து (vetoed) நிராகரித்தார். ஆனுல், காங்கிரசின் உள்ளுணர்ச்சியையும் வழக்கறிஞர்கள் குழாத்தின் திறனாய்வையும் கருத்திற்கொண்டு ஜனுதிபதியானவர் அட்டர்னி ஜெனரலை ஆட்சிச் சட்ட எல்லையில் நடைமுறைச் சீர்திருத்தத்தின் கூடும் தன்மையை ஆராய்வதற்கு ஒரு கமிட்டியை நியமிக்கும்படிக் கூறினுர். கிட்டத்தட்ட அதே சமயத்தில் நியூ யார்க் கவர்னர் அந்த மாநிலத்தில் அதுமாதிரி ஆராய்ச்சி ஒன்றை நடத்த ராபர்ட் எம். பெஞ்சமின் (Robert M. Benjamin) என்பவரை நியமித்தார். பெஞ்சமின் அறிக்கையும் ஆட்சி நடைமுறைக்கான அட்டர்னி ஜெனரலுடைய கமிட்டியின் அறிக்கையும் சேர்ந்து இந்தப் பிரச் சினையின் சிறந்த ஆராய்ச்சியைத் தெரிவித்தன. இவைகள் குறிப் பிட்ட நடைமுறைகளைத் திறனாய்வு செய்து குறிப்பிட்ட சீர்திருத் தங்களைச் சிபாரிசு செய்தாலும், ஆட்சி ஏஜென்சிகள் செய்துகொண் டிருந்த வேலையை வழக்கு மன்றங்கள் செய்யமுடியாது என்றும், ஆட்சி ஏஜென்சிகளும்கூட, யாராவது அவற்றை வழக்கு மன்றங் களைப் பின்பற்றி நடக்கும்படிச் செய்தால், அவற்ருல் அவ் வேலையைச்

செய்யமுடியாது என்றும் அந்த அறிக்கைகள் பொதுவாக ஒப்புக் கொண்டன.

அதோடுகூட வழக்கறிஞர்களின் வரிசையாக வெளிவந்த நூல்கள் பவுண்டு என்பவரின் கருத்தையும் அமெரிக்க வழக்கறிஞர்கள் சங்கத்தில் கருத்திலுள்ள முக்கியமான உட்பொருளையும் தவறென்று மெய்ப்பிக்க மேற்கொண்டன. நீதிபதிகள் ஜெரோம் ஃப்ராங்க் (Jerome Frank), டீன் ஜேம்ஸ் எம். லேண்டிஸ் (Dean James M. Landis) ஆகியவர்களின் பிணையங்கள் மாற்றுக்குழுவில் உள்ள அனுபவமும், பேராசிரியர் வால்ட்டர் கெல்ஹான் (Prof. Walter Gellhorn) என்பவரின் அட்டர்னி ஜெனரலின் கமிட்டியிலுள்ள அனுபவமும், பின்னுல் விலை ஆட்சித் துறை அலுவலகத்திலுள்ள அனுபவமும், அவர்களுடைய புலமை சார்ந்த நூல்களுக்கு ஆட்சி அனுபவத்தின் தனிச்சுவையைக் கொடுத்தன.[10] ஆனுல், ஆரம்பத்தில் வால்ட்டர் லோகன் மசோதாவுக்கு ஆதரவாயிருந்த சக்திகள் அட்டர்னி ஜெனரலின் கமிட்டியினுடைய குறிப்புகளாலோ அல்லது இதன் வேலைக்கு உதவியாக இருந்த அறிஞர்களின் நூல்களாலோ இணங்கச் செய்யப்படவில்லை. இரண்டாவது உலக யுத்தத்தின் கடைசியில் பொதுவான சட்டமியற்றுதலுக்கான போராட்டம் காங்கிரசில் மறுபடி தொடங்கப்பட்டு, 1946-ஆம் வருடம் ஆட்சி நடைமுறைச் சட்டம் நிறைவேற்றுதலில் முடிவடைந்தது.

பின்யோசனைகள்: ஆட்சி நடைமுறைச் சட்டமானது ஆட்சி முடிவுகளின் மேலுள்ள நீதிமன்றப் புனராய்வின் வாய்ப்பை அதிகப்படுத்தவும், ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்பு, ஆட்சிக் கட்டுப்பாடு இவ்விரண்டிலும் ஒரே மாதிரியமைந்த முறைப்படியான நடைமுறைகளைக் கோரவும், விசாரணை செய்யும் பரிசோதனையாளர்களின் அணி ஒன்றை உருவாக்கவும் முற்பட்டது. வழக்குத் தீர்ப்புச் செய்ம்முறையிலே ஓரளவு சார்பின்மையை அளிப்பதற்கு சிவில் பணியாளர் தொகுதியினுள் இந்தப் பரிசோதனையாளர்கள் அணிக்கு ஒரு தனியான மதிப்புநிலை அளிக்கப்பட்டது.

அந்தச் சமயத்தில் இந்தச் சட்டமானது அதன் ஆதரவாளர்களால் ஒரு சிறந்த சீர்திருத்தமாக வரவேற்கப்பட்டது. ஆட்சித் துறைச் சட்டத்தின் நெருங்கிய சில மாணவர்களைக்கொண்ட மற்றவர்கள் புதிய ஷரத்துகளின் மிகைப்படையான நெகிழும் தன்மை

[10] See Frank, Jerome, "If Men were Angels", New York: Harper 1930; Landis, James M. "The Administrative Process", New Haven: Yale University Press, 1938; Gellhorn Walter, "Federal Administrative Proceedings" Baltimore: Johns Hopkins Press, 1941.

யற்ற விதிகளிலிருந்து தீங்கு தரத்தக்க விளைவுகளை முன்னறிந்து அறிவித்தார்கள். என்றாலும், நடப்பு முறையிலான வளர்ச்சிகள் இரு சாரார்களின் உச்சநிலையான எதிர்பார்ப்புகளை அல்லது அச்சங்களைப் பொய்ப்பித்திருக்கின்றன.

அதற்கு மாறாக, இந்தப் பிரச்சினைகளைப்பற்றிய சர்ச்சை தொடர்ந்து நடைபெறுகிறது. இந்தச் சர்ச்சையானது 1953ஆம் வருடத்தின் ஆட்சி நடைமுறைக்கான ஜனாதிபதி மாநாட்டின் முதலாம், இரண்டாம் ஹூவர் கமிஷன்களின் சார்புடைய அறிக்கைகளிலும் அமெரிக்க வழக்கறிஞர்கள் சங்கத்தின் ஆட்சித் துறைச் சட்டப் பிரிவின் காலாகாலத்தில் வெளியிடும் அறிக்கைகளிலும் ஓரளவு பதிவு செய்யப்பட்டிருக்கிறது. ஆனால் காலம் செல்லச் செல்ல இந்தப் பிரச்சினைகள் கொள்கைப் பிடிவாதமில்லாமல் ஆகி விட்டன. அரசியல் முற்போக்குக் கொள்கையுடையவர்கள், மக்களுரிமையிலும் பற்றுறுதி, பாதுகாப்பு இவைகளின் தேர்வாராய்வுகளிலும் முழுதும் நம்பியிருக்கிற தனியாள் உரிமைக்கு வரும் பயமுறுத்தலைக் கருத்தில் கொண்டு, நீதிப் புனராய்வுக் கெதிராக ஆட்சி நடைமுறைகளை ஆதரிக்க முன்வரவில்லை. மாறுதலை விரும்பாத வழக்கறிஞர்கள், நீதி மன்றங்கள் ஆட்சி ஏஜென்சிகளின் கடமையை ஏற்றுக்கொள்ளத் தயாராக இருந்தன என்பதில் உறுதியாக இருக்கவில்லை.

நீதியின் கோரிக்கைகளையும் ஆட்சித் திறமையின் கோரிக்கைகளையும் எவ்வாறு சிறந்த முறையில் பொருந்தும்படிச் செய்யலாம் என்ற கேள்விகள் நிலைத்திருந்தன. ஒரு முழுமையான சூழ்நிலையில் இந்தக் கேள்வியை ஆராய்வதற்கு ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்பின் முக்கியப் பிரச்சினைகளில் மூன்றினைக் கொஞ்சம் விபரமாக நாம் பார்க்கலாம். அதாவது, ஆட்சி விசாரணைகள் நேர்மையான நடைமுறைகளின்படி நடத்தப்படுகின்றன என்பதை எவ்வாறு உறுதிப்படுத்துவது என்பது; ஆட்சி முடிவுகளை மறுஆய்வு செய்ய வழக்கு மன்றங்களுக்கு எவ்வளவு வாய்ப்பளிக்க வேண்டுமென்பது; ஆட்சி ஏஜென்சிகளை, அவைகளின் வழக்குத் தீர்ப்புக் கடமையைச் செய்வதற்கு எவ்வாறு உருவாக்கவேண்டுமென்பது; இவைகள்தாம் ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்பின் மூன்று பிரச்சினைகளாகும்.

3. விசாரணை நடைமுறை

நடைமுறையின் ஒரு முழுமையான சட்டத் தொகுப்பு: வழக்குத் தீர்ப்பின் நடைமுறையைப் பொறுத்த அளவில் அதிக வாதத்திற்கிடமான பொதுப்பிரச்சினை என்னவெனில், பல்வேறு

ஏஜென்சிகள் ஒழுங்குமுறையான வழக்கு மன்றங்களின் விதிகளினால் உருவாக்கப்பட்ட ஒரு நடைமுறையின் முழுமையான சட்டத் தொகுப்புக்கு ஒத்து இயலும்படிக் கோரப்படவேண்டுமா, அப்படி வேண்டுமாயின் எந்த அளவு கோரப்படவேண்டும் என்பதாகும். இந்த வாதம் முறைப்படியான விசாரணை நடைமுறைகள் பொருத்தமாக இருக்கிற தொழில்வகைகளுக்கு மாத்திரமே பொருந்துகிறது. இவைகள், கடலில் மிதக்கும் பெரிய பனிக்கட்டிகளின் வெளியில் தெரிகிற பாகத்தைப்போல, முழுமையின் ஒரு சிறிய உறுப்புப் பகுதியேயாகும். மேற்பரப்பின் அடியில் தனியார் உரிமைகளையும் நலன்களையும் பாதிக்கிற ஆட்சி முடிவு ஆக்கத்தின் மிகப் பெரும் பிரிவு கிடக்கிறது. ஆனால், இந்தப் பெரும் பிரிவு ஒன்று அல்லது மற்றொரு காரணத்திற்காக முறைப்படியான வழக்குத் தீர்ப்பு முறையால் கையாளப்பட முடியாததாகும். சில விஷயங்கள் தொழில் சார்ந்த சோதனைகள் அல்லது கண்காணிப்பைச் சார்ந்திருக்கின்றன. ஆனால் இச் சோதனைகளின் விளைவுகள் குற்றமற்றனவாக இருக்குமா என்பது சந்தேகத்திற்குரிய ஒன்றாகும். மற்றவைகள் முறைப்படியான விசாரணை செய்யும் அளவிற்குப் பொருளாதார அக்கறைகளுடன் தொடர்புடையனவாக இல்லை. இன்னும் மற்றவைகளுக்குக் கார்ப்பீட்டின் நன்மைக்காக அல்லது தேசியப் பாதுகாப்புக்காக உடனடியான முடிவு தேவைப்படுகிறது.

ஆனால், பெரிய பொருளாதார அக்கறைகளுக்கும் தனி நபர்களின் க்ஷேமத்திற்கும் அரசாங்கக் கட்டுப்பாடும் ஆட்சி முடிவுகளும் மிக முக்கியமாகிவிட்டதால் தனியார் உரிமைகளைப் பாதிக்கும் முடிவுகளை ஆக்கும் செய்ம்முறைகளை விதிமுறைப்படுத்துவது விரும்பத்தக்கதாகும். ஆட்சியாளர் தம்முடைய வேலையைச் சிறப்பாகவும் நேர்மையாகவும் செய்வதற்காகத் தனிப்பட்ட சலுகைகளை விரும்புகிறவர்களின் கோரிக்கைகளுக்கு எதிராகத் தம்மைப் பாதுகாத்துக்கொள்வதற்காகவும் செய்ம்முறைகளை விதி முறைப்படுத்த விரும்புகிறார். பாதிக்கப்பட்ட தனி நபர்கள் அல்லது நலன்கள், தாங்கள் நேர்மையாக நடத்தப்படுவதை உறுதிப்படுத்திக் கொள்வதற்கு ஆட்சியாளரை அவ்வாறு செய்யும்படி விரும்புவது இயற்கை. சட்டத் தொழிலானது ஒரு முறைப்படியான நடைமுறையைக் கோருவதற்கு எப்பொழுதும் தயாராக இருக்கிறது. இதைக் கோரும்போது சட்டத் தொழிலானது நீதியின் குறிக்கோளையும் அதன் உறுப்பினர்களின் வேலையையும் முன்னேறச் செய்கிறது. நடைமுறையை விதிமுறைப்படுத்துவதனால் அடையக்கூடிய பரந்த நோக்கங்களைப்பற்றி அதிக வேறுபாடான கருத்துக் கிடையாது. பொதுமக்கள் தாங்கள் இணங்கி நடக்கவேண்டு

மென்று எதிர்பார்க்கப்படுகிற விதிகளையும், ஒரு ஏஜென்சி எவ்வாறு வழக்குகளைப் பரிசீலிக்கின்றது என்பதையும் கட்டாயம் தெரிந்திருக்க வேண்டும். மேலும், ஒரு வழக்கில் ஒவ்வொரு கட்சியும் மற்றவரின் முழு நிலையை அறிந்திருந்து, அதைத் தவறு என்று வாதிட ஒவ்வொன்றிற்கும் வாய்ப்பு அளிக்கப்பட்டு, அந்த வழக்கின் எல்லாத் தகவல்களும் முழுமையாகவும் நியாயமாகவும் முன்னிலைப்படுத்தப் படுகின்றன என்பது மக்களுக்கு உறுதியாக இருக்கவேண்டும். அதோடு, செல்வாக்கைப் பயன்படுத்துவதன்மூலம் முடிவைத் தூண்டுவதற்கு யாருக்கும் வாய்ப்பில்லை என்ற நம்பிக்கையோடு பொதுமக்கள் இருக்கவேண்டும்.

அதே சமயத்தில், ஆட்சி ஏஜென்சிகளின் நீதித்தன்மை வாய்ந்த வேலையானது, மிகுதியளவு பல்வேருகவும், தனித்திறமை யுடையதாகவும், கட்டாயமாக அதன் பணியாளர் தொகுதி வேலை யோடும் பதவி - உயர்வு வேலையோடும் மிகுதியளவு கலந்தும் இருப்பதால், அது விவரமான நடைமுறையின் தனியான ஒரு சட்டத் தொகுதியை நிறைவேற்றுவதன்மூலம் பொதுவான நோக் கங்களை அடையமுடியாது என்று நிரூபித்துவிட்டது. 1930ஆம் வருஷம் வாஷிங்டனிலுள்ள புதிய ஏஜென்சிகளின் நோக்கங்கள் அல்லது முறைகள் அல்லது இரண்டினுேடும் மிகவும் குறைபட்டுக் கொண்ட வழக்கறிஞர்களில் பலருக்கு இம்மாதிரி ஒரு சட்டத் தொகுதி ஒரு கனவாகவே இருந்தது. ஆட்சி நடைமுறைக்கான அட்டர்னி ஜெனரலின் கமிட்டியில் பெரும்பான்மையோர் தனியான ஒரு சட்டத் தொகுதி அசாத்தியமானது என்று கண்டார்கள். ஒரு நியாயமான விசாரணைக்குக்கீழாய் அமைந் திருக்கிற அடிப்படை மதிப்புகளிடம் ஏஜென்சிகளின் கருத் தின்மையை அந்தப் பெரும்பான்மையோர் மிகக் குறைவாகவே கண்டார்கள். ஆனுல், அதற்குப் பதிலாக நீதிமன்ற அறிவிப்பு களின் ஒவ்வொரு அம்சத்தையும் விசாரணையிலுள்ள நியாயத்தின் அடிப்படையான உட்கருத்தையும் நிறைவேற்றுவதற்குப் போதிய அளவு சுறுசுறுப்பையும் நலன் தரும் தன்ணுய்வையும் அவர்கள் கண்டார்கள்.[11] அதன் பயனுக, அவர்கள் ஒரு பொதுவான சட்டத் தொகுதியைச் சிபாரிசு செய்ய விரும்பாமல் தனித்தனியான ஏஜென்சிகளின் நடைமுறைகளில் குறிப்பிட்ட மாற்றங்களையே சிபாரிசு செய்ய அவர்கள் விரும்பினுர்கள்.[12] இந்தக் கமிட்டியால் வெளியிடப்பட்ட தனித்தனியான ஏஜென்சிகளைப்பற்றிய தனிக் கட்டுரை நூல் தொடர்களைப் பார்க்கவும். இதற்குப் பரிகாரம் ஆட்சி

[11] Attorney General's Committee on Administrative Procedure, Final Report—page 62.

[12] இந்தக் கமிட்டியால் வெளியிடப்பட்ட தனித்தனியான ஏஜென்சிகளைப் பற்றிய தனிக் கட்டுரை நூல் தொடர்களைப் பார்க்க.

விசாரணைகளின் முறைப்படியான தன்மையை அதிகரிப்பதுதான் என்று எண்ணுவதற்குப் பதிலாக, அந்தக் கமிட்டியானது சோர்வைத் தருகிற காலதாமதத்திற்கு நீண்ட விசாரணைகளையும் நம்பமுடியாத மிகப் பெரிய பதிவேடுகளையும் குறைகூறியது. சில ஏஜென்சிகள், சில வழக்கு மன்றங்களின் செயல் விரைவுள்ள முன்விசாரணை முறையைப் பின்பற்றுவதன்மூலம் அதிக முறைப்படியல்லாமல் செயல்படலாம் என்று அந்தக் கமிட்டி யோசனை கூறியிருக்கிறது.

கருத்துகளை மாற்றுதல் : இங்கேயும், காலம் செல்லச் செல்ல முரண்பாட்டின் எல்லை (battle lines) மிகுதியாக இடம் பெயர்ந்தது. 1946ஆம் வருடத்திய ஆட்சி நடைமுறைச் சட்டத்தில் காங்கிரசானது நடைமுறையின் பொதுவான தேவைகளைச் சட்டமாக இயற்றியது. ஆனால், அந்தச் சட்டத்தின்கீழுள்ள அனுபவமானது, இம்மாதிரித் தேவைகளை நடைமுறையின் மிகப் பரந்ததும் ஒரே மாதிரியானதுமான ஒரு சட்டத் தொகுதியாக விரிவடையச் செய்வதனால் அதிகமான நன்மையை அடையலாம் என்று யாரையும் இணங்கச் செய்வதற்கு ஒன்றும் செய்யவில்லை. சில வருடத்திற்குள் இச்சட்டத்தின் தேவைகளிலிருந்து பல்வேறு வேலைகளுக்கு அல்லது ஏஜென்சிகளுக்கு விலக்களித்துப் பன்னிரண்டு சட்டங்களைக் காங்கிரசே நிறைவேற்றியது. இரண்டாவது ஹூவர் கமிஷனின் சட்டப் பணியாளர் தொகுதி, நடைமுறை இவற்றிற்கான செயலணி ஓர் ஆட்சித் துறைச் சட்டத் தொகுதியைப் பிரேரேபித்தது. ஆனால், இந்தச் சிபாரிசுகளைக் கமிஷன் ஆதரித்தெழுத மறுத்துவிட்டது.[13]

பிறகு அடுத்தபடியாக, அமெரிக்க வழக்கறிஞர்கள் சங்கமானது ஆட்சி நடைமுறைச் சட்டத்தின் ஒரு திருத்தத்தை வரைவதற்கான வேலைக்கு ஒரு தனிக் கமிட்டியை ஏற்படுத்தியது. 1958ஆம் வருடத்திய அதன் திட்டவரையானது, வழக்கறிஞர் குழு வழக்குத் தீர்ப்பின் நடைமுறையில் அதிக மாற்றங்களுக்காக முன்னைவிடக் குறைவாகவே முயற்சி செய்ய விரும்பியது என்றும், பெறப்பட்ட மென்மையான சமநிலையை ஒப்புக்கொள்வதற்கும், அதைச் சில்லறையான வகைகளைத் தவிர மற்றவைகளில் பொருத்துவதற்கும் விரும்பியது என்றும் காட்டியது.[14] நாம் ஏற்கெனவே குறிப்பிட்டது

[13] கமிஷனின் உறுப்பினர்களில் பாதிக்கு மேற்பட்டவர்கள் ஆட்சி நடைமுறைச் சட்டத்தைத் திருத்துவதற்கான அந்தக் கமிஷனின் அறிக்கையில் சிபாரிசுகளை ஏற்க மறுத்துவிட்டார்கள். See 'Legal Services and Procedure', a report to the Congress by the Commission on Organisation of the Executive Branch of the Government, page 50-51 and 95, Washington, 1955.

[14] A Summary of this position is given Ruth Smalley, "The Federal Administrative Procedure Act: Its Accomplishments and Proposals for Amendments", Federal Bar News, May 1958. Vol. 5, page-138.

போல, நிலைமையில் இந்த மாற்றம் சிறிது மட்டும் ஓர் அரசியல் மாற்றத்தின் விளைவாகும். புதிய சமூக—பொருளாதார ஏற்பாட்டு (New Deal) ஏஜென்சிகள் ஒப்புக்கொள்ளப்பட்டுவிட்டன. சர்ச்சையாளர்களின் ஆர்வத்தை எழச்செய்த ஆட்சி விசாரணைகள் பற்றுறுதி விசாரணைகளாகவும் பாதுகாப்பு விசாரணைகளாகவும் இருந்தன. இவ்வாறு பழமைவாதிகள் ஆட்சி நடைமுறையில் எதிர்பாராத மதிப்புகளைக் கண்டுபிடிக்க ஆரம்பித்தார்கள். அதே சமயத்தில் முற்போக்குவாதிகள் நீதிமன்ற நடைமுறையின் கண்டிப்பான விதிகளுக்குப் புதிய மதிப்பைக் கொடுக்க ஆரம்பித்தார்கள்.

அரசியல் ஏற்ற இறக்கங்களின் மாற்றத்தால் தற்செயல் பொருத்தமான அடிப்படைப் பிரச்சினைகளைப்பற்றி உண்மையான பழுத்த அறிவும் வருகிறது. ஒரு தலைமுறையாக நடந்த ஆராய்வு, சர்ச்சை, வரிசையாக நிகழ்ந்த அறிவுள்ள நீதிமன்ற முடிவுகள் ஆகியவற்றின் விளைவாக இது பெரும்பாலும் ஏற்பட்டது. அதன் பயனாக, வழக்குத் தீர்ப்பு நடைமுறையின் சீர்திருத்தத்திற்காக எதிர்பார்த்தவர்களில் சிலர் அவர்களுடைய அடிப்படைத் திற முறையை மாற்றினார்கள். விவரமானதும் ஒரே மாதிரியானதுமான ஒரு சட்டத்தொகுதியை நிறைவேற்றுவதை நம்பி இருப்பதைவிட, ஏஜென்சிகளை அவற்றின் நடைமுறைகளை மேம்படுத்தத் தூண்டுவதற்கு நிர்வாகப் பிரிவுக்குள் சிப்பந்தி வேலையை வலியுறுத்த அவர்கள் ஆரம்பித்தார்கள். இரண்டுவருடங்கள் ஆராய்ச்சி நடத்திய ஆட்சி நடைமுறையைப்பற்றிய ஜனாதிபதியின் மாநாட்டினால் 1955ஆம் வருடம் ஜனாதிபதிக்குச் செய்யப்பட்ட ஒரு சிபாரிசைப் பிரதிபலிக்கும் வகையில், 1956ஆம் வருடம் நீதிமன்றத் துறையினுள் ஆட்சி நடைமுறை அலுவலகம் ஒன்று உருவாக்கப் பட்டது.[15] இந்த அலுவலகம் பலவகைப்பட்ட ஏஜென்சிகளின் மேல் நேரடியான அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்த மேற்கொள்ளாமல் ஒரு கூட்டுறவான அணுகுதலைச் சார்ந்து, ஒரு சிப்பந்தி ஏஜென்சியாக அதன் வேலையை ஆரம்பித்தது. ஆனால் நீதிமன்றத் துறையில் அதன் நிலையும், நடப்பிலிருக்கிற நடைமுறையைப் பற்றியும் புதிய சட்டமன்றப் பிரேரேரணைகளைப் பற்றியும் மறுஆய்வு செய்வதற்கும் அறிவுரை செய்வதற்குமான அதன் வாய்ப்பும், அதற்கு அரசாங்கத்தினுள் சிறந்த உள்ளாற்றலுடைய செல்வாக்கின் நிலையைக் கொடுத்தன.

[15] 1939ஆம் வருடம் ஆட்சி நடைமுறையைப் பற்றிய அட்டர்னி ஜெனரலின் கமிட்டியாலும் வேறு தொகுதிகளாலும் அதேமாதிரி சிபாரிசுகள் செய்யப்பட்டன. For a brief review of the Office of Administrative Procedure and its approach to its problems, see "Study of Administrative Organisation, Procedure and Practice", Hearings before a Sub-Committee of the House Committee on Government Operations, 85th Congress, 2nd Session, 1958.

4. நீதிப்புனராய்வு

நீதிப்புனராய்வுக்குச் சாதகமான வாதம்: நீதிப்புனராய்வுப் பிரச்சினையானது அவசியமில்லாமல் மிகப் பெரிதாக்கப்பட்டிருக்கிறது. ஏனெனில், ஆட்சி ஏஜென்சிகளால் கையாளப்படும் வழக்குகளின் எண்ணற்ற வகைகளில், ஒரு நாட்டவருக்கு, நீதிமன்றங்களுக்கு முறையீடு செய்வதிலிருந்து ஆதரவு கிடைக்காது. வழக்குத் தீர்ப்பளிக்கும் விஷயங்களில் பல ஆட்சி ஏஜென்சிகள் கஷ்டத்தைத் தவிர்ப்பதற்கு உடனடியாக விடையளிக்கவேண்டிய கேள்விகளோடும் ஒற்றையாகச் சட்ட நடவடிக்கைக்குத் தகுதியில்லாத கேள்விகளோடும் தொடர்புடையதாயிருக்கின்றன. இவ்வாறாக, ஒரு சிறிய சமூகப் பாதுகாப்பு உதவிக்காக ஒரு வெற்றிகிட்டாத உரிமை கோருபவன் ஓர் உறுதியற்ற வழக்கைத் தர்க்கம் செய்வதற்குச் சாதாரணமாக ஒரு வழக்கறிஞரை அமர்த்தமாட்டான். ஏனெனில், நன்மை தீமை வாய்ப்புகள் அந்தச் செலவுக்கு ஈடான மதிப்புடையன அல்ல. பயிர் செய்கிற ஒருவன், அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டு விவசாயத் துறையின் பரிசோதனையாளரால் ஒரு லாரியளவு அழிந்துபோகிற சரக்குகள் தீயன என்று செய்யப்பட்ட முடிவை நீதிமன்றத்துக்கு எடுத்துச் செல்லமாட்டான். ஏனெனில், அவனுடைய சரக்குகளைச் சான்றுகளாக அறிமுகப்படுத்துவதற்குமுன்னரே அவைகள் அழிந்துவிடும். பிணையங்களின் தரகரானவர், பிணையங்கள் மாற்றுக்கமிஷனானது ஒரு பிணையத்தைப் பட்டியலில் சேர்ப்பதுபற்றிச் செய்த எதிரான முடிவிலிருந்து அப்பீல் செய்வதில் திருப்தி அடையமாட்டார். ஏனெனில், அதை இலாபகரமாக விற்பதற்கான வாய்ப்புப் போய்விடலாம்.

இந்த வழக்குகளில் நீதிப்புனராய்வை முக்கியமாக நம்பியிருப்பது வீணானதாகும். முக்கியப் பிரச்சினை என்னவென்றால், சார்பில்லாத முடிவை அளிப்பதற்கான ஏற்பாட்டை ஒரு நேர்மையான அடிப்படையில் எவ்வாறு உருவாக்கலாம் என்பதுதான். ஆட்சி முடிவுகளின் பெரும்பகுதி மாத்திரமே, நீதிமன்றங்களின் புனராய்வை மிக அதிகமாக நம்புவதை அறிவற்றதாக ஆக்கிவிடும். கீழ்க்கோர்ட்டுகளால் முடிவு செய்யப்பட்ட வழக்குகளில் மிகுதியானவற்றைத் திரும்பவும் பரிசீலனை செய்ய உச்ச வழக்கு மன்றத்தைக் கேட்பதைவிட, ஆட்சி முடிவுகளில் எவ்வளவு மிகுதியான பகுதியையும் புதிதாக முடிவுசெய்வதற்கு வழக்கு மன்றங்களைக் கேட்பது பகுத்தறிவுக்கு ஒத்ததன்று.

என்றாலும், நாட்டவர்களுடைய வழக்குகளின் விசாரணையை நேர்மையாகக் கையாளுவதற்கு அவர்களுடைய அடிப்படை உரிமைகளைப் பாதுகாப்பதற்கும், ஆட்சி ஏஜென்சிகளுக்கும் அரசாங்கத்தின் மற்றப் பிரிவுகளுக்குமிடையே அடிப்படையான

அரசியல் தொடர்புகளையும் இயல்பான தொடர்புகளையும் பேணு வதற்கும் வழக்கு மன்றங்களால் முடியும். வழக்கு மன்றங்கள் இதைப் பயனுறுதியாகச் செய்யவேண்டுமானுல் அவைகள் இரண்டு பொருள்களுக்குள் தங்களைக் கட்டுப்படுத்திக் கொள்ளவேண்டும். அதாவது, முதலில் அப்படியே அவைகள் புனராய்வு செய்தாலும் அவைகளின் மாதிரி; இரண்டாவதாக ஆட்சி ஏஜென்சியின் இயல்பான முடிவுக்கு எந்த அளவு முக்கியத்துவம் அவைகள் கொடுக்கவேண்டுமென்பது—இவைகள் தாம் அந்த இரண்டு ஆய் பொருள்களாகும்.

கூட்டரசு வழக்கு மன்றங்கள், ஒவ்வொரு வழக்கையும் அது தோன்றும்போதே பரிசீலனை செய்வதற்கு அவர்களுடைய தன் யுக்தத்தைக் கவனமாகப் பேணினுலும், கொள்கை நெறிகளின் ஓர் அறிக்கையைத் தவிர்த்தாலும், அவர்கள் புனராய்வு செய்யக்கூடிய வழக்குகளின் எண்ணிக்கையை நான்கு பொதுவான வழிகளில் குறைத்திருக்கிருர்கள். அந்த மாதிரியான ஓர் எல்லை என்ன வெனில், ஆட்சி முடிவுகளிலிருந்து அப்பீல் செய்யும் தனி நபருக்குச் 'சட்ட நிலைப்பு' இருக்கவேண்டும் என்பதுதான்—அதாவது, பொதுவாக, அவர் அந்த முடிவினுல் தீங்கான முறையில் பாதிக்கப்பட்டிருக்கவேண்டும் என்பதுதான். வேருேர் எல்லை என்னவெனில், ஆட்சி முடிவு ஓர் இறுதியான முடிவாக இருக்க வேண்டும். ஆட்சி ஏஜென்சியிலிருந்து ஒரு சாதகமான முடிவைப் பெறுவதற்கு ஒருவனுல் முடிந்ததையெல்லாம் செய்துமுடிப்பது வரை யாரும் ஒரு வழக்குடன் வழக்கு மன்றத்திற்குச் செல்லலாகாது. மூன்ருவதாக, 1938ஆம் ஆண்டு உச்ச வழக்கு மன்றமானது, 'மறுத்துச் சொல்கிற ஆணைகள்' புனராய்வு செய்யப்படத்தக்கதல்ல என்கிற அதன் முந்திய கோட்பாட்டைப் பின்வாங்கிக்கொண்டாலும், லைசென்ஸ் கொடுக்க மறுப்பதுபோன்று நடவடிக்கை எடுப்பதற்கு ஓர் ஆட்சியாளரின் மறுப்பை வழக்குமன்றம் பொதுவாகப் புனராய்வு செய்யலாமா என்பதுபற்றிச் சிறிதளவு ஐயம் இருக்கிறது. நான்காவது, வழக்குமன்றங்கள் சில சமயங்களில் தம் மறுப்பினுலும், சில சமயங்களில் சட்ட வரையறைகள் காரணத்தாலும், முக்கியமாக ஆட்சித் தன்யுக்தத்திற்கே பொருத்தமானதாகத் தோன்றுகிற முடிவுகளில் சிலவற்றைப் புனராய்வு செய்யாது. ஓர் அரசாங்கத் திட்ட வேலையில் ஒப்பந்தக்காரர் குறித்த ஓர் சம்பளத் தீர்வையைக் கொடுக்கவேண்டும் என்ற முடிவும் அல்லது தேர்ச்சி மிகுந்தவர் களுக்குச் சில வகையான சலுகைகளைப் பொறுத்தவரையில் தேர்ச்சி பெற்றவர்களுடைய ஆட்சித் துறையின் முடிவுகளும் இதற்கு உதாரணங்களாகும்.[16]

[16] Attorney General's Committee on Administrative Procedure, page. 84-86.

நீதிப் புனராய்வின் வாய்ப்பு: என்ருலும், ஒரு வாழ்க்கைப் புனராய்வு செய்யலாமா அல்லது கூடாதா என்ற கேள்வியைவிட, ஒரு வழக்கு மன்றம் அதன் புனராய்வில் எவ்வளவு தூரம் செய்யலாம் என்ற கேள்வி மிக முக்கியமாகும். ஏனெனில், ஆட்சி ஏஜென்சிக்குச் சட்ட மன்றம் கொடுக்க எண்ணியதைவிட அதிகப் பரப்புள்ள விதி ஆக்க அதிகாரமோ அல்லது அரைகுறைச் சட்டமன்ற அதிகாரமோ இல்லாதிருப்பதுபோல, அதற்கு, முடிவுகளைச் செய்வதற்கு வழக்கு மன்றங்கள் அதனிடம் விட்டிருக்கிற அளவு அதிகாரமே இருக்கிறது. ஆட்சித்துறையின் உண்மையில் நடுப்பகுதியான முடிவுகளை நீதித் துறை ஏற்றுக்கொள்வதற்கான வழியில் ஓர் உதாரணத்தை, நியூயார்க் மாநில அரசாங்கத்தின் ஆண்டுக் குறிப்பு வரலாற்றிலிருந்து தேர்ந்தெடுக்கலாம். 1903ஆம் ஆண்டு அப்பீல்களின் வழக்கு மன்றமானது, சிவில் பணிச் சட்டத்தின்கீழ்ப் பதவி நிலைகளை—போட்டிக்குரியது, போட்டிக்குரியதல்லாதது, அல்லது விலக்களிக்கப் பட்டது இவைகள் போன்று—வகைப்படுத்தும் கடமையானது அதன் இயல்பில் நீதித் தன்மை வாய்ந்தது என்றும், பத்திரங்களைக் கொண்டுவந்து முன்னிலைப்படுத்த இடும் கட்டளை (Certiorari) மூலம், கீழ்க் கோர்ட்டுகளின் எந்த முடிவையும் போல, அதை வழக்கு மன்றங்களால் புனராய்வு செய்யமுடியும் என்றும் அபிப்பிராயப் பட்டது. சில ஆண்டுகளுக்குப் பிறகு அப்பீல்களின் வழக்கு மன்றமானது, சிவில் பணி கமிஷனர்களின் மறுதலிக்கப்பட்ட ஒவ்வொரு முடிவும் ஒரு சட்டப் பிரச்சினையாக இந்த வழக்கு மன்றத்திற்குக் கொண்டுவரப்பட்டதால், அவர்களுடைய கடமைகளைச் செயல்முறையளவில் அது ஏற்றுக்கொண்டது என்ற வசதியில்லாத தீர்மானத்திற்கு வந்தது.[17] அதன்படி, அது தானே திரும்பிக் கொண்டது; அந்த வேலையானது நீதித்துறையைச் சார்ந்தது அன்று என்றும் முடிவு செய்தது; மேலும் இம்மாதிரி முடிவுகளைச் 'செய்க' என்னும் கட்டளை (Writ of Mandamus) மூலம்தான் புனராய்வு செய்ய முடியும் என்று அபிப்பிராயப்பட்டது; அதோடு சிவில் பணிக் குழுவின் கடமையைச் செய்வதில் அதன் தோல்வியையோ அல்லது மறுப்பையோ புனராய்வு செய்ய முடிகிறபொழுது, இந்த வழக்கு மன்றமானது எந்த முடிவையும், அது அதன் பகுத்தறிவுக்கு மாறுபட்டிருந்தாலும்கூட, நேர்மாருனதாகச் செய்யாது.

சுருக்கமாக, ஓர் அரசாங்க அதிகாரியின் ஒவ்வொரு செய்கையும் சட்ட அதிகாரத்தை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்க வேண்டுமாதலால் வழக்கு மன்றங்கள் அவற்றின் வாதத்தைக் கொஞ்சம்

[17] Simons v. McGuire, 204, N. Y. 253, 257-258, 97 N. E. 526, 527 (1912), as quoted by Hart, James, "Judicial Review of Administrative Action: A Thesis", George Washington Law Review, 1941, Vol. 9. page, 501.

மிகைப்படுத்தி அநேகமாக எந்த விதமான ஆட்சி முடிவையும் முற்றிலும் திரும்ப ஆக்கலாம். மிகைப்படுத்துவது அவ்வளவு கடினமாக இருக்காது. சட்டச் சார்புடைய பிரச்சினைகளைப் புனராய்வு செய்வதற்கு வழக்கு மன்றங்களுக்கு அதிகாரம் இருக்கிறது என்பது தீர்மானிக்கப்பட்ட ஒரு கோட்பாடாகும். அப்படியில்லை யென்றால், தெளிவாகச் சட்ட முரண்பாடான முறையில் செயல்பட்ட ஓர் அதிகாரியின் செய்கைகளுக்கு எதிராக அப்பீல் செய்வதற்கு நாட்டவருக்கு வழியே இருக்காது. என்றாலும், சட்டத்தினுடையவும் உண்மையினுடையவும் உள்ளடக்கம், அடிப்படையில் ஒரே மாதிரியாக இருப்பதால் இவ்விரண்டின் பிரச்சினைகளுக்கிடையே தெளிவான தனிச் சிறப்பு ஒன்றும் இல்லை என்பது வழக்கறிஞர்களிடையே அடிக்கடி அடிபடும் ஒரு பொருளாகும். இந்த இரண்டு ஆய்பொருள் களுக்குமிடையே கொள்கை என்கிற கத்தி மாத்திரம்தான் ஒரு செயற்கையான பிளவை ஏற்படுத்துகிறது. மேலும் இந்தக் கத்தி யானது, பொதுநலத்திற்கும் தனியார் உரிமைக்கும் இடையே எந்த இடத்தில் வழக்கு மன்றம் எல்லைக் கோட்டை வரைய விரும்புகிறதோ அந்த இடத்திலும் ஓர் இயற்கையல்லாத பிளவை ஏற்படுத்து கிறது. [18]

இந்த விஷயத்தை விளக்குவதற்கு மில்லர், ஹோர்ட்டன் [19] (Miller, Horton) என்பவர்களுக்கிடையே நடந்த முதல்தரமான வழக்கை நாம் எடுத்துக் கொள்ளலாம். பொதுச் சுகாதார அதிகாரி ஒருவர் அவருடைய கருத்தில் தொற்றுநோய் இருக்கிற ஒரு குதிரைக்கு உண்மையாகத் தொற்று நோய் இருக்கவில்லையென்றும், அது இருந்ததாக நினைத்த அதிகாரி செய்தது தவறு என்றும், அவருக்கு அந்தக் குதிரையைக் கொல்லச் சட்டப்படியான அதிகாரம் இல்லையாதலால் அவர் அதற்குள்ள விலையைக் கொடுக்க வேண்டு மென்றும் முடிவு செய்தது. சட்டமானது சாதாரணமாக ஓர் அதிகாரிக்குக் குறிப்பிட்ட சந்தர்ப்பங்களில் குறிப்பிட்ட நோக்கங் களுக்காகமாத்திரமே செயல்பட அதிகாரம் கொடுக்கிறது. தகவல்கள் சம்பந்தப்பட்ட சட்டப் பிரச்சினைகளோடு சில சமயங்களில் முற்றிலு மாகக் கலந்திருப்பதால், ஒரு நீதிபதி அதிகாரியின் முடிவைச் சந்தர்ப்பத் தகவல்களை வைத்துக்கொண்டு மாற்ற விரும்பும்பொழுது அவர் சட்டத்தை மாத்திரம் புனராய்வு செய்தால் போதும். இந்தப் புனராய்வு அப்பொழுது தகவல்களையும் கவனித்துக் கொள்ளும்.

[18] Dickinson, John, "Administrative Justice and the Supremacy of Law", page 55, Cambridge: Harvard University Press, 1927.

[19] 152 Mass. 540, 26 N. E. 100, 10 L. R. A. 116, 23 Am. St. Rep. 850 (1891).

சட்டப்படியான நீதிமன்ற அக்கறைகள்: வழக்கு மன்றங்கள் பொதுவாகத் தனியார் உரிமைகளில் முழுக் கவனத்தையும் செலுத்திப் பொதுநலனில் அக்கறையில்லாமலிருந்தால், இயல்பான ஆட்சித் தீர்ப்பை வழக்கு மன்றத் தீர்ப்புக்கு ஓர் ஒழுங்கு முறைப்படியுள்ள பீடிகையாக அவைகள் தாழ்த்துவதிலிருந்து தடுப்பதற்கு, தர்க்கத்தால் மாத்திரம் முடியாது. நற்காலமாக வழக்குமன்றங்கள் அம்மாதிரி ஒன்றும் செய்யவில்லை. நம்முடைய பொருளாதார ஏற்பாடு அதன் ஒன்றையொன்று சார்ந்துள்ள நிலைகளைப் பெருகச் செய்திருப்பதனால், பொது நலன்களைப் பற்றியப் பரிசீலனைகள் வெகுவாக விரிவடைந்திருக்கின்றன என்ற கருத்தை ஏற்றுக்கொள்வதில் வழக்குமன்றங்களின் நடப்பிலுள்ள தத்துவஞானமானது தேர்தல் அறிக்கைகளைப் பின்பற்றியிருக்கிறது. அதன்படி, ஒரு வழக்குமன்றமானது ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்பைப் புனராய்வு செய்யும் பொழுது, பெரும்பாலும் அது, ஒரு நிர்வாகி ஆட்சித்துறையின் மிக முக்கியமான பிரச்சினைகளில் தம் கவனத்தைச் செலுத்தி, மற்றவைகளைத் தம் கீழுள்ளவர்களுக்கு விட்டுவிடுவதுபோலத் தம்முடைய புனராய்வின் செயலெல்லையை, அடிப்படைத் தத்துவங்கள் உட்பட்டதாகத் தோன்றுகிற பரப்புக்குள் பொருந்தும்படிச் செய்கிறது.

எல்லாவற்றிற்கும் மேலாக, ஓர் உயர் வழக்கு மன்றமானது அரசியல் சட்டப்படியான உரிமைகள் உட்பட்ட வழக்குகளை முழு நிறைவோடு புனராய்வு செய்யும். இம்மாதிரி வழக்கில், உயர் வழக்கு மன்றமானது ஆட்சி ஏஜென்சியின் இயல்பான முடிவின் தகவல் பிரச்சினைகளுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்காமல், அதன் எல்லாக் கூறுகளையும் முற்றிலும் புதிதாகப் பரிசீலனை செய்யலாம். அடுத்த மிக முக்கியமான புனராய்வு, ஓர் ஏஜென்சி அதன் சட்ட அதிகாரத்திற்கு வெளியில் செயல்பட்டதா என்ற பிரச்சினை எழுகிற வழக்குகளுக்குக் கொடுக்கப்படும். இம்மாதிரி சட்டப் பிரச்சினைகள் தகவல் பிரச்சினைகளோடு சிக்கியிருப்பதால், ஓர் ஏஜென்சியின் முடிவு தெளிவாக அதன் சட்ட அதிகாரத்திற்கு அப்பாலிருக்கும் பொழுது, வழக்கு மன்றங்கள் அந்த முடிவைத் திருப்புவதற்கு நிச்சயமாகத் தயங்கா.

ஏஜென்சி சட்டத்திற்குட்பட்டுச் செயல்பட்டதா, இல்லையா என்ற கேள்வியில் ஒரு பகுதி, அது ஓர் நேர்மையான நடைமுறையைப் பின்பற்றியதா என்பதாகும். வழக்கு மன்றங்கள் நடுவுநிலை கோடாமையின் அடிப்படைக் கூறுகளைக் கட்டாயமாக வலியுறுத்தலாம். உதாரணமாக, மறுகட்சிக்கு உறுதியாக எதிர்த்து நிற்பதற்குரிய உரிமை, சாட்சிகளைக் குறுக்கு விசாரணை செய்வதற்கான உரிமை இவைகள் போன்றவைகளைக் கூறலாம்.

அண்மை வருடங்களில், உச்ச வழக்கு மன்றமானது, பாதுகாப்பு, பற்றுறுதி ஆகியவற்றின் விசாரணைகள்குறித்து இந்தப் பிரச்சினை யோடு மிகவும் தொடர்புடையதாக இருக்கிறது. அதுவும் முக்கியமாக, குற்றச்சாட்டுகள், சான்றுமூலம் ஆகியவற்றின் விபரங்களைப் பற்றி முழுமையாக அறிவிக்கப்பட வேண்டுமென்ற 'பிரதிவாதி'யின் மரபு வழக்கான உரிமையையும், அவருக்கெதிராகச் சான்று கொண்டு வரும் யாரையும் எதிர்த்து நிற்பதற்குரிய உரிமையையும் குறித்து உச்ச வழக்குமன்றம் அக்கறை காட்டுகிறது. வழக்கு மன்றங்களின் வலியுறுத்தலும், முக்கியமான வழக்கறிஞர்களின் தொழிலுறுதியும், பாதுகாப்புக் கட்டுப்பாடுகளைச் செயல்படுத்துவதிலுள்ள நடை முறையின் நேர்மைக்கான தேவையை உணரச் செய்வதற்குப் பெரிதும் உதவியிருக்கின்றன.[20]

என்றாலும், நீதியின் மூலக் கூறுகளோடு அவைகளின் அக்கறையை வெளியிடுகையில் வழக்குமன்றங்கள் நடைமுறையைப் பற்றிய அவைகளின் தீர்ப்பில் வேறுபாடு காண்கின்றன. பொதுவாக, திறமை வாய்ந்த வழக்கு விசாரணை ஆய்வாளர்களைக்கொண்ட தனித் திறமை வாய்ந்த ஏஜென்சிகள், அக்கறையோடு செய்யப்பட்ட சான்று விதிகளால் பிணைக்கப்பட்டிருக்கவேண்டுமென்று பெரும் பாலும் வலியுறுத்தாது. இந்தச் சான்று விதிகள் ஒரு நீதிபதிக்கு, அவர் தன்னிடமுள்ள சாதாரண மனிதர்களடங்கிய ஜூரர்கள் ஏமாற்றப்படாமல் அவர்களைக் காப்பதற்கு, உதவி செய்வதற்காக விரிவு செய்யப்பட்டவையாகும். ஆட்சி ஏஜென்சியானது ஒரு வழக்கு மன்றத்தைப்போலச் செயல்பட்டதனுல்தான் அதனுல் நேர்மையாகச் செயல்பட முடிந்தது என்று எண்ணுவதற்கு ஆங்கில வழக்கு மன்றங்களைவிட அமெரிக்க வழக்கு மன்றங்கள் அதிக விருப்ப முடையனவாக இன்னும் இருக்கின்றன என்பதை இங்குக் குறிப்பிட வேண்டும். பிரிட்டனில் ஆர்லிட்ஜ் வழக்கு,[21] ஆட்சி ஏஜென்சிகள் 'வழக்கறிஞர் விரும்புகிற முறைகளை'ப் பின்பற்றுமல், 'இயல்பான நீதியின் முறைகளுக்கு ஒத்து இயலும்' என்ற முறையை நிலை நாட்டியது. இதற்கு எதிராக அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் அதே மாதிரி முக்கியமான மார்கன் வழக்குகளில்,[22] சில குறிப்பிட்ட நடை

[20] See "Report of the Special Committee on the Federal Loyalty—Security Program of the Association of the Bar of the City of New York", Dodd, Mead and Co., New York. 1956; Cushman, Robert E, 'Civil Liberties in the United States', Ithaca: Cornell University Press, 1956.

[21] Local Government Board v. Arlidge, L. R. (1915), Appeal Cases, 120. For Current British points of view, see the report of the Committee on Administrative Tribunals and Enquiries (chaired by Sir Oliver Franks), Cmd. 218, 1957.

[22] Morgan v. United States, 298 U. S. 468 (1936); 304 U. S. 1 (1938); 304 U. S. 23 (1938).

முறைகளைப் பொறுத்த அளவில் உச்ச வழக்கு மன்றமானது விவசாயத்துறைச் செயலாளரின் வேலையை ஒரு நீதிபதியின் கடமைக்கு உறவுள்ள ஒரு கடமையாகக் கருதியது.

சட்டமன்றம் நீதித்துறை ஆகியவற்றின் புனராய்வு அளவைகள்: வழக்கு மன்றங்கள் முற்றிலும் தகவல் சம்பந்தப் பட்ட பிரச்சினைகளில் ஆட்சி ஏஜென்சியின் முடிவிலேயே அதிகமாகச் சார்ந்திருக்கும்; குறைவாகவே அவற்றின் சொந்தக் கருத்தை வலியுறுத்தும். இம்மாதிரிப் பிரச்சினைகளைப் புனராய்வு செய்வதில் வழக்கு மன்றங்கள், ஆட்சி ஏஜென்சியானது சரியான முடிவைச் செய்ததா என்று தீர்மானிக்க முயலாமல், முடிவு நியாயமானதாகவும் கணிசமான சான்றின் அடிப்படையிலும் செய்யப்பட்டதா என்றே தீர்மானிக்க முயலுகின்றன. இந்த உட்கருத்தைக்கொண்டு வருவதற்கான வாசக நடை சட்டமியற்றுதலில் இணைக்கப் பட்டது. அதில் குறிப்பிட்ட கூட்டரசு ஏஜென்சிகளின் முடிவுகளை வழக்குமன்றம் புனராய்வு செய்வதற்கான பரப்பு விளக்கப் பட்டிருந்தது. அதாவது தகவலைப் பற்றிய கமிஷனின் தீர்ப்புகள் தன்முனைப்பானவை என்றும் ஒழுங்கற்றன என்றும்[23] தெளிவாகத் தெரிவதுவரை, அவைகள் கணிசமான சான்றால் ஆதரிக்கப்பட்டால் முடிவானவைகளாகக் கருதவேண்டும்.

1946ஆம் வருடத்திய ஆட்சி நடைமுறைச் சட்டத்தில் 'கணிச மான சான்று' என்ற விதி இணைக்கப்பட்டதுவரை, இந்தச் சுருக்க விதிமுறையின் துல்லியமான வாசக நடையைப் பற்றிச் சட்டமன்றச் சூழ்ச்சி நடவடிக்கைகள் அதிக அளவு இருந்தன. எனினும், நடப்பு முறையில் சுருக்க விதிமுறையின் துல்லியமான வார்த்தைகள் அவ்வளவு பெரிய விஷயமாகக் கருதப்படவில்லை. உதாரணமாக, காங்கிரசானது தேசியத் தொழிலாளர் தொடர்புகள் கழகத்தின் தீர்ப்புகளை, 'சான்று மூலத்தால் ஆதரிக்கப்பட்டிருந்தால்', இறுதி யானவை என்று அறிவித்தது. ஆனால், உச்ச வழக்குமன்ற மானது சான்றுமூலம் போதுமானதாக இல்லையென்றால், அது சான்றுமூலம் இல்லையென்றும், 'போதுமான' என்ற வார்த்தையை விட்டுவிடுதலானது ஒரு மாறுபாட்டையும் உண்டுபண்ணாது என்றும் கருதியது.[24] நீதிப் புனராய்வின் வாய்ப்பை அதிகமாக்க விரும்பு கிறவர்கள் மாறுபாடான சொற்றொடர் அமைப்புக்காக இன்னமும் வாதிடுகிறார்கள். ஆனால், சொற்களின் செப்பிடு வித்தையால் இந்தப் பிரச்சினைக்குத் தீர்வுகாண முடியாது. அண்மையிலுள்ள வருடங்களில், நடப்பு முறையில், வழக்குமன்றக் கருத்தானது

[23] Communications Act of 1934 (48 Stat. 1094, 47 U. S. C. 402 e).

[24] Consolidated Edison co. v. N. L. R. B, 305 U. S. 197, 229 (1938).

பொதுவாக ஆட்சி ஏஜென்சிகள் அவற்றின் வேலையைச் செய்ய அனுமதிக்கப்பட வேண்டுமென்பதாகும்.

பொதுவாக, தன் யுக்தம் தேவைப்படுகிற அல்லது தொழில் நுட்பத் தகுதிகளேயோ, விஞ்ஞானத் தகுதிகளேயோ கோருகிற ஒரு வழக்கின் கூறுகளுக்கு, ஆட்சி முடிவுகளுடையவும் ஆணைகளுடையவும் வழக்குமன்றப் புனராய்வு ஒரு பயனேயும் தராது. அதற்கு மாருக, தன் முனேப்பான, அறிவுக்குப் பொருந்தாத, அல்லது வேலேயில்லாத அலுவல்முறைச் செயலுக்கெதிராகத் திட்டமான தனி நபர் உரிமைகள் அல்லது தன்னுரிமைகள் இவைகளின் பாதுகாப்புப் பற்றிய ஒரு வழக்கின் கூறுகளுக்கு இந்த வழக்குமன்றப் புனராய்வு அதிகப் பயனுடையதாக இருக்கும். என்ருலும், எந்த ஒரு தனியான வழக்கிலும் பல்வேறு கூறுகளுக்கிடையே முன்னதாகவே எல்லேக் கோட்டை வரையமுடியாது. நீதிபதியானவர் அவருடைய சொந்த முன்சார்பு நிலேக்குப் பகரமாகத் திறமையாளரின் விஞ்ஞானக் கருத்தை வைப்பதுபோல, திறமையாளர் தம்முடைய அதிகாரத்தில் எல்லே மீறுவதை அவருடைய விஞ்ஞானமானது நேர்மையாக்குகிறது என்று நம்பலாம். நீண்டகால அளவில், நீதிபதிகளுக்கும் ஆட்சியாளருக்குமிடையே ஏற்படும் பரஸ்பர மதிப்பானது, ஒரு வகையான ஆட்சி எல்லேக்குரிய வேறுபாட்டுணர்வைத் தம்மிடையே பேணுதற்கு உதவி செய்யும். அதுவும் முக்கியமாக, வழக்குத் தீர்ப்பின் முழுதுமான செய்ம்முறையை ஒரு வலுவில் தாக்குகிற, சரியான தகவலுள்ள பொதுமக்கள் கருத்தானது கண்காணித்தால் அந்தப் பரஸ்பர மதிப்பு மேற்சொன்ன உணர்வைப் பேணுதற்கு மிக நன்ருக உதவி செய்யும்.

5. வழக்குத் தீர்ப்பை ஒழுங்காயமைத்தல்

வழக்குரைஞர்—நீதிபதி ஏஜென்சிகள்: (Prosecutor and Judge Agencies) விரைவாக மாறுபட்டுக் கொண்டிருக்கும் இயல்புடைய ஓர் ஆட்சி ஏற்பாட்டில் நீதிப் புனராய்வின் பயனுடைய தன்மைக்கு நடப்புமுறை வரையறைகள் பொருந்துவதால், சம்பந்தப்பட்ட அரசாங்க ஏஜென்சிகளின் விசாரணே நடவடிக்கைகளே நேர்மையாக உருவாக்குவது மிக முக்கியமாகும். இந்தப் பிரச்சினேக்கும், முறைப்படியல்லாத உடன்பாட்டால் கையாளப்படுகிற பெரும்பாலான ஏஜென்சிகளின் பெருகிய அளவான வேலேக்கும் சம்பந்தம் இல்லேயென்பது உண்மைதான். முறைப்படியான விசாரணேகளேப் பயன்படுத்தாமல் விஞ்ஞான ரீதியான பரிசோதனே போன்ற துறை நுணுக்கங்களிளுல் செயல்படும் சில ஏஜென்சிகளின் வேலேயோடும் இந்தப்

பிரச்சினைக்கு ஒரு தொடர்பும் கிடையாது. என்ருலும், முறைப் படியான விசாரணைகளை நடத்துகிற ஏஜென்சியானது, வழக்குத் தொடங்குவதில் அதனுடைய ஆர்வமானது விசாரணையில் அதை நேர்மையற்றதாக ஆக்கிவிட்டது என்ற குற்றச்சாட்டையும் ஐயத் தையும் தவிர்ப்பதற்குத் தன்னை ஒழுங்கா யமைத்துக்கொள்வதில் கவனம் எடுத்துக்கொள்ள வேண்டும்.

ஒற்றையான ஓர் ஏஜென்சியானது ஒரே வழக்கில் வழக்குரை ஞராகவும் நீதிபதியாகவும் இருக்கவேண்டுமா என்ற கேள்விதான் இந்தப் பிரச்சினையாகும். இந்தக் கேள்வியானது சிறிது தப்பிதமான வழிகாட்டுவதாகும், ஆயினும் இக்கேள்வியானது மக்கள் பலரை ஆட்சி நடைமுறையின் நேர்மையைச் சந்தேகப்படும்படி செய்திருக் கிறது. இந்தக் கேள்வியின் தவருன கூறு என்னவென்ருல் ஏஜென்சியானது ஓர் ஒற்றையான நபர் இல்லை என்பதாகும். ஏஜென்சியானது மிகவும் பெரிய நிறுவனமாக இருக்கலாம். அதாவது, ஒரு நூற்ருண்டுக்கு முன்னுலுள்ள அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் முழுமையான அரசாங்கத்தைவிட மிகப்பெரியதாக இருக்கலாம். ஒரு சமநிலைத் தலையீட்டு முறையை நம்முடைய தேசிய அரசாங்கத்தில் உருவாக்குவது சாத்தியமாக இருந்ததுபோல அம்மாதிரி முறையை ஏஜென்சிக்குள்ளும் ஏற்படுத்துவது நிச்சய மாகச் சாத்தியமாகும்.

ஒரு குறிப்பிட்ட கொள்கையைப் புகுத்துவதற்கு ஓர் ஏஜென்சி யானது சட்டத்தின்மூலம் கட்டளையிடப்பட்டால், அக்கொள்கைக்குச் சாதகமான ஒருதலைச் சார்பை அந்த ஏஜென்சி கொண்டிருக்கும் என்று எதிர்பார்க்கலாம். ஏதாவது தொகுதிகள் இந்தக் கொள்கையை எதிர்த்தால், ஏஜென்சியானது இந்தத் தொகுதிகளுக்கெதிராக ஓர் ஒருதலைச் சார்பை வளரச் செய்வது சாத்தியமாகும். என்ருலும், நீதிபதிகள்கூட அவர்கள் வற்புறுத்துகிற சட்டங்களிடத்தில் அல்லது சட்டங்களுக்குக் கீழ்ப்படியத் தவறுகிறவர்களிடத்தில் முற்றிலு மாக நடுநிலைமையோடு இருக்கிருர்கள் என்று எதிர்பார்க்க முடியாது. எந்த ஒரு நபரும் உண்மையாகச் சட்டங்களை மீறிஞரா என்ற கேள்வியைப்பற்றிய தீர்ப்பை நீதிபதிகள் நிறுத்தி வைக்கவேண்டு மென்று மக்கள் எதிர்பார்க்கிருர்கள். இருந்தாலும், ஆட்சி ஏஜென்சிகள், ஒன்றல்லது மற்றொரு நலத்தால் கடுமையாக எதிர்க் கப்படுகிற சட்டங்களைப் புகுத்தும்படி முக்கியமாக ஆணையிடப்படு கின்றன. அவைகளை மக்கள் வெறுக்கிற தன்மையானது சில சமயங் களில் அவைகளுடைய பயனுற்றலின் ஓர் அளவாயிருக்கலாம்.

ஒற்றை மாற்று அணுகுதல்கள் (Alternative approaches): சிக்கலானதும் கடுமையானதுமான வழக்குகளின் விசாரணையில்

நேர்மையை உத்தரவாதம் செய்வதற்கு, ஆட்சி ஏஜென்சிகள் முறைப்படியான விசாரணை அலகுகளை (Formal Hearing Units) ஏற்படுத்த வேண்டுமென்றும், அவைகளுக்கு வழக்குகளைச் சோதித்துத் தொடக்கம் செய்கிற கோட்டங்களிலிருந்து ஓரளவு தற்சார்பு அளிக்கப்பட வேண்டுமென்றும் பொதுவாக ஒப்புக் கொள்ளப்பட்டது. ஆட்சி மேலாண்மைக்கான ஜனாதிபதியின் கமிட்டியானது 1937ஆம் வருடத்திய அதன் அறிக்கையில் கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சிகளுக்குள் வேலைகளைப் பிரிவு செய்வதற்கு, ஒரு முழுமையான ஏற்பாட்டை எடுத்துச் சொல்லியது. இந்த அறிக்கையானது பேராசிரியர் ராபர்ட் இ. குஷ்மன் (Prof. Robert E. Cushman) என்பவரின் தனிச் சார்புடைய கட்டுப்படுத்தும் கமிஷன்பற்றிய ஆய்வை அடிப்படையாகக் கொண்டு தயாரிக்கப்பட்டதாகும். நிர்வாகப் பிரிவின் வேலைத் திட்டத்தோடு கட்டுப்படுத்தும் கமிஷன்களுடையவும் கழகங்களுடையவும் முக்கியமான கொள்கைத் தொடர்புகளை ஆராயும்பொழுது, இந்தக் கமிஷன்களும் கழகங்களும் இரண்டு பிரிவுகளாகப் பிரிக்கப்பட்டு நிர்வாகத் துறைக்குள் வைக்கப்பட வேண்டுமென்று மேற்சொன்ன கமிட்டி எடுத்துக் கூறியது. ஒரு உட்பிரிவு வேலையின் விதி ஆக்கம், துருவி ஆராய்தல் ஆகிய பருவங்களைக் கையாள்வதற்கான ஓர் ஆட்சி உட்பிரிவாகவும், இன்னொரு உட்பிரிவு வழக்குகளையும் அப்பீல்களையும் விசாரிப்பதற்காக, ஜனாதிபதியால் நியமிக்கப்பட்டு செனட்டால் அங்கீகரிக்கப்பட்ட உறுப்பினர்களைக் கொண்ட ஒரு நிதி உட்பிரிவாகவும் இருக்கவேண்டுமென்று அந்தக் கமிட்டி கூறியது.[25] ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்பின் வேலையை நேர்மையான முறையில் உருவாக்குவதைப் பற்றிய சர்ச்சையானது, பின்னால் முக்கியமாக, வேலைகளை மேற்சொன்னவாறு பிரிப்பதன்மூலம் போதுமான பாதுகாப்புக்களை அளிக்கமுடியுமா என்றோ அல்லது அதற்குப் பதிலாகத் தனித் திறமை வாய்ந்த வழக்கு மன்றங்களை அல்லது ஆட்சி வழக்கு மன்றங்களின் தனியான ஏற்பாடு ஒன்றை அளிக்க வேண்டுமா என்றோ ஒரு கேள்வியில் திரும்பிவிட்டது.

[25] *இந்த மாதிரி ஏற்பாடுதான் 1950ஆம் வருடம் கப்பல் சார்ந்த துறையைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கு மேற்கொள்ளப்பட்டது. இதன்படி கூட்டரசுக் கப்பல் துறைக் கழகம் என்ற ஒன்று வாணிபத் துறைக்குள் நிறுவப்பட்டது. இதன் உறுப்பினர்கள் ஜனாதிபதியால் நியமிக்கப்பட்டார்கள். இதன் கட்டுப்பாட்டு வேலையைப் பொறுத்த அளவில் வாணிபச் செயலாளரின் கட்டுப்பாட்டுக் குட்படாமலிருந்தது. அதோடு வாணிபத் துறைக்குள் ஓர் ஒழுங்கான செயலகமாகக் கப்பல் ஆட்சித்துறை என்ற ஒன்றும் நிறுவப்பட்டது.*

For the views of the President's Committee, see, its "Report with Special Studies," by Robert E. Cushman from which the proposal of the Committee on the subject was drawn. See also Cushman's more recent book, "The Independent Regulatory Commissions," New York: Oxford University Press, 1941.

முதலாவதாக, தனித் திறமை வாய்ந்த வழக்குமன்றங்களைப் பற்றிய யோசனைகளை நாம் பார்ப்போம். மேலாகப் பார்த்தால் ஆட்சி வழக்குகளையும் அப்பீல்களையும் விசாரணை செய்வதற்குத் தனித் திறமையுடைய வழக்குமன்றங்களை உருவாக்குவதற்கான யோசனையானது, ஆங்கில மொழி பேசும் நாடுகளிலுள்ள சம்பிரதாயமான பொதுச்சட்ட வழக்கறிஞரின் நிலைமையிலிருந்து அடிப்படையிலேயே மாறுபட்ட ஒன்ருகத் தோன்றும். இந்த நிலைமையைப் பற்றிய உயர்தரமான அறிக்கை ஏ. வி. டைஸி (A.V. Dicey) என்பவரால் கொடுக்கப்பட்டது. அவரால் விளக்கப்பட்ட ஆட்சிமுறைச் சட்டமானது ஆங்கில மொழி பேசும் நாடுகளில் இல்லையென்று அவர் கூறினர்.[26] எந்த அதிகாரியாவது தம்முடைய சட்டப்படியான அதிகாரத்திற்குப் புறம்பாகச் செயல்பட்டு ஒரு நாட்டவருக்குத் துன்பம் விளைவித்தால், அந்த நாட்டவர் ஒழுங்கு முறையான வழக்கு மன்றங்களுக்கு இன்று செல்லமுடிகிறதுபோல அப்பொழுதும் முடிந்தது என்று டைஸி வலியுறுத்தினர். ஆனல், ஐரோப்பியப் பகுதியிலுள்ள ஆட்சிமுறைச் சட்ட ஏற்பாட்டின்கீழ், மக்கள் அவ்வாறு செய்யவியலாது என்று அவர் குறிப்பிட்டார்.

ஆனல், டைஸி பொதுச்சட்ட வழக்குமன்றங்களின் வரையறைகளைக் காணத் தவறிவிட்டார். இம்மாதிரி வழக்குமன்றம் நாட்டவருக்கு உதவி செய்வதில் அதிக மந்தமாகவும், அதிகச் செலவாகிறதாகவும் இருக்கலாம். அல்லது அவருக்கு ஊறு விளைவித்த அலுவல் சார்ந்த செயல், சட்டத்திற்குட்பட்டு நிறைவேற்றப்பட்டால் இந்த வழக்குமன்றத்தால் ஒன்றும் சாதிக்கமுடியாது. இதோடு ஒத்துப் பார்க்கும்பொழுது ஆட்சி வழக்கு மன்றம் நாட்டவருக்குத் துரிதமானதும் அதிகச் செலவில்லாததுமான இடருதவியை அளிக்கும். இம்மாதிரி விஷயங்களில், டைஸியைக் குற்றங்காண்கின்ற ஐரோப்பியப் பகுதியிலுள்ள கருத்துரைஞர்கள் மிகுதியான குறிப்புகளைத் தந்தார்கள். அவர்களில் முக்கியமாக டுகிட் (Duguit)[27] என்பவரைப் போன்றவர்கள், ஜனநாயகக் கொள்கைகளை நிறைவேற்றுவதில் அரசாங்க அதிகாரத்தினுடைய கடமையையும் பொதுத்துறை ஆட்சியின் பணி வேலைகளையும் வலியுறுத்தினர்கள்.

ஐரோப்பியப் பகுதியிலுள்ள ஆட்சி வழக்கு மன்றங்கள்: ஆங்கில மொழி பேசும் நாடுகள், ஒரு வழக்கு மன்றத்தைப்போல வழக்குகளை விசாரணை செய்வதற்கும் முடிவு செய்வதற்கும், நிர்வாகத்

[26] A. V. Dicey "Introduction to the Study of the Law of the Constitution," 8th ed, New York: Macmillan, 1915.

[27] Duguit Leon, "Law in the Modern State," New York: Viking, 1919.

துறைகளை அனுமதிப்பதற்கு விரும்பாமலிருக்கின்றன. அரசாங்க வேலைகள் விரிவடைந்ததோடு எழுந்த புதுவிதமான வழக்குகளைக் கையாள்வதற்கு, நீதித் துறையில் தனித்திறமை பெற்ற பிரிவுகளைத் தோற்றுவிப்பதற்கு மிக அதிக விருப்பமின்மையை அவைகள் காட்டின. இந்த மனப்பான்மைகள், சில விதமான வழக்குகளில், அமெரிக்காவையும், பிரிட்டனையும், தனியார் உரிமைகளைப் பாது காப்பதற்கு ஒரு பயனுடைய இயந்திரமாக வளர்ச்சியடைவதைத் தடை செய்தன. ஆனால் ஐரோப்பியப் பகுதியில் இது ஆட்சி வழக்கு மன்றங்கள் மூலம் நிறைவேற்றப்பட்டது.

ஃபிரான்ஸ் நாட்டு மக்கள், தம்முடைய புரட்சி அரசிய லமைப்பில் முடிவு செய்யப்பட்டதற் கிணங்க, நியாய வாதத்தில் முழுத் தெளிவுகொண்டு அரசாங்கத்தின் அதிகாரங்களைப் பிரிப்ப தற்கு ஆட்சி வழக்கு மன்றங்களின் ஒருவகையான அமைப்பை நிலைநாட்டினார்கள். அவர்கள் தங்களுடைய தர்க்கவாதத்தை, ஆட்சிச் செயல்களில் நீதித்துறையானது தலையிடுவதைத் தடுப்பதுவரை கொண்டு சென்றனர். இதனால், நாட்டவர் ஆட்சித் துறையின் உயர்மட்டத்திற்கு அப்பீல் செய்வதைத் தவிர வேறு புகலிடம் அவர்களுக்கு இல்லாமல் போய்விட்டது. அதைத் தொடர்ந்து நிர்வாகப் பிரிவானது இம்மாதிரி அப்பீல்களை விசாரணை செய்வ தற்குக் கீழ்நிலைக் கவுன்சில் என்றும் மேனிலைக் கவுன்சில் என்றும் ஒரு முறைப்படியான அமைப்பை உருவாக்கியது. இந்தக் கவுன் சில்கள் ஆட்சி வழக்கு மன்றங்களாக அதிகமான தன்னாட்சி நிலையைப் பெற்றது. இவைகள் அரசினர் அதிகாரக் குழுவிற்கும் நாட்டவர்களுக்கும் இடையேயுள்ள தொடர்பிலிருந்து எழுந்த எல்லாவிதமான வழக்குகளையும் விசாரணை செய்தன.

ஆட்சி வழக்கு மன்றங்களின் ஏற்பாட்டு முறைமையானது அந்தந்தத் தேசத்துக்கேற்ற வேறுபாடுகளுடன், அநேகமாக ஐரோப்பியப் பகுதியிலுள்ள எல்லா நாடுகளிலும் வழக்கமாக இருக் கிறது. அதன் வளர்ச்சியின் உச்ச நிலையில், அதற்குத் தெளி வுடையதும் பொதுவானதுமான பல சிறப்புக் கூறுகள் இருக் கின்றன.[23] அது நீதிபதியால் ஆக்கப்பட்ட சட்டத்தின் (Judge-made Law) ஓர் அமைப்பாக இருந்தது. அதில் ஆட்சி நீதிபதிகள், சட்டங்களுக்கு விளக்கம் தரும் செய்முறையிலும் வழக்குகளை முடிவுசெய்யும் செய்முறையிலும் முன்னிகழ்ச்சிகளின் வளர்கிற

[23] For a summary description and literature on this subject, see Morstein Marx, Fritz, "Comparative Administrative Law: The Continental Alternative," University of Pennsylvania Law Review, 1942, Vol. 91. page 118. See also "Legal Redress of Administrative Wrongs", in the same author's "The Administrative State: An Introduction to Bureaucracy," page, 138. Chicago: University of Chicago Press. 1957.

ஒரு முழுமையை உருவாக்கினர்கள். கீழிருந்து மேல் அப்பீல் செல்லத்தக்க வகையில் வழக்கு மன்றங்களின் ஒரு வரிசை அங்கு இருந்தது. நடைமுறையானது சராசரி மனிதன் ஒரு முடிவைப் பெறுவதைச் சுலபமானதாகவும் செலவில்லாததாகவும் ஆக்கி விட்டது.

தொழில் பணியின் சட்டத்தில் பயிற்சி அளிக்கப்பட்ட உயர்ந்த வரிசைகளிலிருந்து பல சந்தர்ப்பங்களில் நீதிபதிகள் பொறுக்கி யெடுக்கப்பட்டார்கள். ஆனுல் நீதிபதிகளாக நியமிக்கப்பட்ட பிறகு அவர்கள் வழக்கு மன்றத் தற்சார்பைப் பெற்ருர்கள். அதனுல் அவர்கள் ஆட்சி முன்னேற்றங்களில் நெருங்கிய தொடர்புடையவர் களாக இருந்தார்கள். அதோடு அவர்கள் அதிகாரிகளின் தன் யுக்தத்தைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கும் இயக்குதலே விளக்குவதற்கும் உள்ள ஒரு சிறந்த நிலைமையிலிருந்தார்கள். அதே சமயத்தில் அவர்கள், அரசாங்க ஏஜென்சிகளின் பொது நோக்கங்களிடம் இரக்க முடையவர்களாக விருந்தார்கள். தொழில் ஆட்சியாளர்கள் கூடப் பொதுச் சட்டத்திலும், மேலாண்மைக்காகவும் பயிற்சியளிக்கப் பட்டார்கள். இதன் காரணமாகவும், பெரும்பாலான ஆட்சிச் செயல்கள் நற்பயிற்சியில்லாத சாதாரண வழக்கு மன்றங்கள் முன்னுல் வராததாலும் அரசாங்கத் துறைகளுக்குப் பெரிய சட்டம் சார்ந்த சிப்பந்திகள் தேவையில்லே. இந்தச் சிப்பந்திகள் இருந் திருந்தார்களானுல்—அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளேப்போல—அவர்கள் செயல்படும் அதிகாரிகளுடன் கலகத்தை நடத்திக்கொண்டிருந் திருப்பார்கள்.

அமெரிக்க உபாயங்கள்: அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில், ஆட்சி முறைச் சட்டத்தின் மிகவும் ஒழுங்கு முறையான ஒரு முழுமையை நிலே நாட்டுவதற்கான ஆர்வமானது, பல்வேறு அறிஞர் களே ஆட்சி வழக்குகளுக்காகத் தனிப்பட்ட அப்பீல் வழக்கு மன்றங் களேக் கருதுவதற்குத் தூண்டியிருக்கிறது.[29] ஆட்சி ஏஜென்சிகளி லிருந்து அப்பீல்களே விசாரணே செய்கின்றவை (உரிமைக் கோரிக் கைகள் வழக்கு மன்றம்போல) சட்ட மன்ற வழக்கு மன்றங்கள் என்று அழைக்கப்படும். பல அரசியல் சட்ட விந்தைகளேக் காங்கிரசானது ஆரம்பம் செய்திருந்தால் மேற்சொன்ன அறிஞர்களின் உபாயம் புதிதானதல்ல. இதற்கு முற்றிலும் மாறுபட்ட ஓர் உபாயமானது இரண்டாவது ஹூவர் கமிஷனின் அறிக்கையில் சுருங்கக் கூறப்

[29] For example, Blachly, Frederick F., and Oatman, Miriam E., " A United States Court of Appeals for Administration " Annals of the American Academy of Political and Social Science, 1942, Vol. 221, page 170.

பட்டு, 1956ஆம் வருடம் அமெரிக்க வழக்கறிஞர் சங்கத்தால்[30] சிபாரிசு செய்யப்பட்டது. ஓர் ஆட்சி வழக்கு மன்றம் நிறுவப்பட வேண்டுமென்றும், வரி நீதி மன்றம், தேசீயத் தொழிலாளர் உறவுக் கழகம், வாணிபக் கட்டுப்பாட்டுத் துறையிலுள்ள பல்வேறு ஏஜென்சிகள் ஆகிய இவைகளால் நிர்வாகப் பிரிவில் நிறைவேற்றப் படும் வேலைகளைக் காங்கிரஸ் இந்த ஆட்சி வழக்கு மன்றத்திற்கு உரிமை மாற்றம் செய்யவேண்டுமென்றும் மேற்சொன்ன கமிஷன் சிபாரிசு செய்தது. இந்த வழக்கு மன்றம் நீதித்துறைப் பிரிவுக் குள்ளேயே இருக்கவேண்டுமென்றும், இது ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்பு முறைப் பரிமாணம், பொதுவான நீதித்துறை எல்லையுடைய வழக்கு மன்றங்களுக்கு ஏஜென்சிகளிடமிருந்து நீதி முறை அலுவல்களை மாற்றுதல் ஆகியவற்றின் இடைநிலையாக மட்டுமே இருக்கவேண்டு மென்றும் கருதப்பட்டது.

இந்த ஏற்பாட்டை எதிர்த்தவர்களில், கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சி களோடு வழக்கறிஞர்களின் உதவியில்லாமல் அல்லது சட்டப் பயிற்சியின் உதவியில்லாமல் அலுவல் நடத்திய பல்வேறு தொகுதிகள் இருந்தன. இவைகள் கருதப்பட்ட மாற்றத்தை, வழக் கறிஞர்களின் தொழிலை அதிகரிப்பதற்கான ஓர் ஏற்பாடாக மதித் தார்கள். உதாரணமாக, வரிவழக்கு மன்றம் நிர்வாகப் பிரிவிலேயே இருப்பதற்குக் காரணம், இந்த வழக்கு மன்றத்தின் முன்னால் தொழில் பழக்கம் செய்ய எப்பொழுதும் அனுமதிக்கப்படுகிற கணக் காளர்கள் அதை நீதித்துறைக்கு மாற்றுவதை எதிர்க்கிறார்கள். ஏனெனில், நீதித்துறையில் பொதுநிலையான நடைமுறை விதிகள், வழக்கறிஞர்களுக்கு எதிராக அவர்களுடைய மதிப்பு நிலையைப் பலவீனப்படுத்திவிடும்.[31] இன்னொரு மறுப்பு ஆள்தொகுதியைப் பயன்படுத்துவதிலுள்ள சிக்கனத்தோடு சம்பந்தப்பட்டதாகும். ஆட்சி வழக்கு மன்றங்களில் நியாயமாகச் சட்டப் பயிற்சியுடைய நீதிபதிகளால் வழக்குகள் விசாரணை செய்யப்படும். இந்த வழக்கு மன்றங்களுக்கு மாற்றப்படக்கூடிய சில வேலைகள் இப்பொழுது ஏஜென்சிகளால் கையாளப்படுகின்றன. முக்கியமாக இந்த வேலைகள் அசாதாரணமான கன நிலையங்களில் நிறைவேற்றப்படும்போது, விசாரணை வேலைகளைப் பல்வேறு தொழில் நுட்பப் பணிகளோடும்

[30] Op. cit. above in note 13, page 84. For articles analyzing and criticizing this proposal, see the George Washington Law Review, June 1956, Vol. 24 (No. 6) and Federal Bar Journal, Oct—Dec. 1956, Vol. 16 (No. 4)

[31] See Gribbon, Daniel M., "Should the Judicial Character of the Tax Court be Recognized," George Washington Law Review, 1956, Vol. 24. page 621.

வேறு வகுப்பீட்டு வேலைகளோடும் ஏஜென்சிகளால் இணைக்க முடிகிறது.[32]

ஆனால், தனியார் நலன்களுக்கும் சம்பந்தப்பட்ட அரசாங்க ஏஜென்சிக்கும் இக்கட்டுகள் விளைவிக்காமல், மேற்பார்வையிடுதல், மேம்படுத்தல், கட்டுப்பாடு செய்தல் ஆகிய வேலைகளிலிருந்து வழக்குத் தீர்ப்பு வேலையைப் பிரிப்பது கடினமாகும். இது மிக முக்கியமானதும் குறைவான தெளிவையுடையதுமான ஒரு விஷயமாகும். நிர்வாகத் துறைகளுக்குள் உண்மையான ஆட்சி வழக்கு மன்றங்களின் ஓர் ஏற்பாட்டு முறையை நிலைகொள்ளச் செய்தால், இந்த இக்கட்டுகளைத் தவிர்க்கலாம். ஆனால், வழக்குத் தீர்ப்பு வேலையை நீதித்துறைப் பிரிவுக்கு மாற்றுரிமை செய்தால், வழக்குத் தொடருகிற அல்லது வழக்கை ஆரம்பிக்கிற பணியானது ஒரு திறமைபெற்ற கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சியிலிருந்து நீதித் துறைக்கு ஒருவேளை மாற்றுரிமை செய்யப்பட்டுவிடும். அப்பொழுது கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சியானது ஓர் ஆராய்ச்சி ஏஜென்சியாகவே ஆகிவிடும். அதன் வேலைகளின் புணர்ச்சி காரணமாக இப்பொழுது அதற்கிருக்கும் பயனுற்றல் இல்லாமலேயே மறைந்துவிடும்.[33] ஆட்சி ஏஜென்சிகளால் இப்பொழுது நிறைவேற்றப்படும் எல்லா வழக்குத் தீர்ப்பையும் வழக்கு மன்றங்களுக்குப் பொதுவாக மாற்றுரிமை செய்வதை, வழக்கறிஞர்கள் குழாம் ஒருவர் நினைப்பது மாதிரி முழுமனத்தோடு ஆதரிக்கவில்லை. அதற்கு மாறாக, வழக்கறிஞர் பலர் இப்பொழுது ஆட்சி ஏஜென்சிகளுக்கு முன்னால் தொழில் பழக்கம் செய்கிறார்கள். இதனால்தான் கொலம்பியா மாவட்ட வழக்கறிஞர் குழாமானது அமெரிக்க வழக்கறிஞர் சங்கத்தோடு இந்த விஷயத்தில் ஒத்துக் கொள்ளாதிருக்கிறது. அதற்கு மாறாக, பல வழக்கறிஞர்களும் நீதிபதிகளும் நீதியின் பொதுவான அளவைகளின் தனிமுதன்மை எல்லா வகையான வல்லுநர்களாலும் சிதைக்கப்படுவதிலிருந்து பாதுகாப்பதில் முக்கியமாகக் கவனமுடையவர்களாக இருக்கிறார்கள். இவ்விஷயத்தில் இவர்கள், வழக்கு மன்றங்கள் மாற்றியமைக்கிற ஆட்சி ஏஜென்சிகளைப்போல, தனித் திறமை வாய்ந்த வழக்கு மன்றங்களிடம் அவநம்பிக்கை அடைவார்கள்.

விசாரணை வேலையில் சார்பின்மை: தனித்திறமை பெற்ற ஆட்சி வழக்கு மன்றங்களுக்கான ஆதரவு ஒரு நடப்புமுறைச்

[32] See the discussion of the handling of applications for various uses of public lands in 'Study of Administrative Organisation, Procedure, and Practice'.

[33] For example, see the arguments in Freer, Robert E., "The Case Against the Trade Regulations Section of the Proposed Administrative Court," George Washington Law Review, 1956, Vol. 24, page 637.

செய்திக்குப் பதிலாக ஒரு கல்விக்குரிய செய்தியாக ஆகிவிட்டது. செய்ம்முறையளவில், பெயரளவில் சார்பற்ற கமிஷன்கள், கழகங்கள் (அடிக்கடி காங்கிரசின் ஏஜெண்டுகளாகக் கருதப்படும்) ஆகிய இவைகள், ஜனதிபதியின் கட்டுப்பாடற்ற ஆணையின்கீழிருக்கும் ஏஜென்சிகள் ஆகியவைகள் போன்ற ஆட்சிகளுக்குள் இருக்கும் ஓர் உட்புறமான வேலைப் பிரிவினையில் நம்பிக்கை வைப்பதற்கு முடிவு செய்யப்பட்டது.

அப்பொழுது, ஆட்சி விசாரணைகளை நடத்துகிற அதிகாரிகளுக்கு ஒரு நியாயமான அளவு தற்சார்பு நிலையை அளிப்பதற்கும், அவர்களுடைய தேர்ந்தெடுப்பு முறையில் உயர்ந்த அளவைகளை உறுதிப்படுத்துவதற்குமான பிரச்சினை வருகிறது. 1946ஆம் வருடத்திய ஆட்சி நடைமுறைச் சட்டத்திற்குப் பிறகு இந்த அதிகாரிகள் விசாரணைத் தேர்வாளராக அழைக்கப்படுகிறார்கள். இவர்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதற்கும் பதவிஉயர்வு செய்வதற்கும், சரியான காரணமின்றி வேலையிலிருந்து நீக்குதலுக்கு எதிராக அவர்களைப் பாதுகாப்பதற்கும் சிவில் பணியாளர் கமிஷனை இந்தச் சட்டம் பொறுப்பாளியாக்கியது. இதன்மூலம் விசாரணை செய்யும் தேர்வாளர்களுக்கு இந்தச் சட்டம் ஓரளவு தற்சார்பு நிலையை அளித்தது.

சிவில் பணியாளர் கமிஷன் இந்தப் பொறுப்புகளை நிறைவேற்றுவதற்கு மேற்கொண்டதால், அதன் மிக இக்கட்டான பிரச்சினை, பணியிலிருக்கிற விசாரணைத் தேர்வாளர்களை என்ன செய்வது என்பதாயிருந்தது. அவர்களைத் தனிப்படுத்துவதற்கும் அவர்களுடைய தகுதிகளைப்பற்றி அறிவுரை கூறுவதற்கும் தனிப்பட்ட ஓர் அறிவுரைக் கமிட்டியை அது நியமித்தது. இந்தக் கமிட்டி அவர்களில் ஐந்தில் ஒரு பகுதியினர் தகுதி யற்றவர்களெனக் கண்டது; முதலாவதாக அந்தக் கமிஷன் அவர்களை வேலையிலிருந்து நீக்குவதற்கு வேண்டியது. ஆனால் பல எதிர்ப்புக்களுக்குப் பிறகு அதன் வேண்டுதலைப் பின்வலித்து, பணியிலிருந்த எல்லோரையும் வேலையிலமர்த்தியது. இதற்காக, இது முக்கியமாக இரண்டாவது ஹூவர் கமிஷனல் முழுதுமாகக் குறைகூறப்பட்டது. ஆனல் ஹூவர் கமிஷனுங்கூட அது எடுத்துச்சொல்லிய புதிய முறையின் கீழ், ஒரு வருட அனுபவமுள்ள எல்லாப் பணிவகிக்கிறவர்களும் வேலையில் நீடித்திருக்கச் செய்யவேண்டுமென்று சிபாரிசு செய்தது.

இரண்டாவது ஹூவர் கமிஷனல் எடுத்துக் கூறப்பட்ட ஏற்பாட்டு முறைமையானது, விசாரணைத் தேர்வாளர்களை மேற்பார்வை செய்தற்கான பொறுப்பை சிவில் பணியாளர் கமிஷனிலிருந்து நீதித்துறைப் பிரிவினுள்ளேயே ஒரு தலைமை விசாரணை ஆணையாளரிடம் மாற்றுரிமை செய்யும் ஓர் ஏற்பாடாக இருந்தது.

ஆனல் இந்தக் கருத்துக்கு அதிக ஆதரவில்லாமலிருந்தது. 1953ஆம் வருடத்தில் ஆட்சி நடைமுறைக்கான ஜனதிபதியின் மாநாடு செய்த மாறுபாடான தீர்ப்பானது இதை நம்பும்படி நிருபித்தது. விசாரணைத் தேர்வாளர்களின் உறுதியான, தற்சார்புடைய திறமைபெற்ற ஓர் அணியை உருவாக்கும் இக்கட்டான பிரச்சினை சிவில் பணியாளர் கமிஷனுக்கு விடப்பட்டது. இது ஓர் இக்கட்டான பிரச்சினையாக இருந்ததற்குத் தேர்வாளர்கள் அவர்களுடைய ஆட்சி உயர்அதிகாரிகளின் மேற்பார்வையின்கீழ்த் துன்பப்பட்டது முக்கிய காரணமன்று; ஆனல், தங்களுடைய உயர் அதிகாரிகளைப்போல, தங்களால் கட்டுப்படுத்தப்படுகிறவர்களோடு ஒப்பிடும்போது அவர்களுக்குப் போதிய கூலி கொடுக்கப்படவில்லை.

அரசியல் கூறுகள்: நிர்வாக ஏஜென்சிகளின் ஆட்சி வேலைகளை ஏற்றுக்கொள்வதற்கோ அல்லது நீதிப்புனராய்வின் வாய்ப்பை அதிகரிப்பதன்மூலம் நிர்வாக ஏஜென்சிகளின் உரிமையில் நுழைவதற்கோ, ஆட்சி வழக்கு மன்றங்களின் ஓர் அமைப்பானது ஏன் எதிர்பார்க்கப்பட வேண்டுமென்பதற்கு முக்கியமான காரணம் ஒன்றுமில்லை. என்ருலும், ஐரோப்பியப் பகுதியில் வழக்கமான நீதித்துறை ஆட்சித்துறையைத் தடை செய்ய அனுமதிக்கப்படாத காரணத்தால் ஆட்சி வழக்குமன்றங்கள் வளர்ந்தன. எங்கெல்லாம் நீதிமன்றங்கள் அதிகமாகத் தலையிடுவதில் பழக்கமாக இருக்கின்றனவோ, அங்கெல்லாம் ஆட்சி நீதிமன்றங்களை இருமடங்காக்குவதானது இம்மாதிரி தலையீட்டுக்கு அதிக வாய்ப்பை அளிக்கலாம்.

கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சியும் கட்டுப்படுத்தும் நலனும் ஒன்று சேர்ந்து நெருக்கமாக வேலைசெய்ய விரும்புமென்று பலமுறை குறை காணப்பட்டது. சந்தேகத்திற்கிடமுள்ள வழக்குகளினல் எழும் அரசியல் எதிர்ப்பையும் கண்டனங்களையும் தவிர்ப்பதற்காகத் தெளிவான மீறுதல் நிகழ்ச்சிகளையே வழக்குத் தொடரும்படி அரசியல் ஏஜென்சியின் தலைவர்கள் தங்களுடைய கீழுள்ளவர்களுக்கு ஆணையிடுவார்கள். ஏஜென்சியானது கூடுதலான சட்டமன்ற அதிகாரத்தையோ அல்லது நிதி ஒதுக்கத்தையோ பெறுவதற்குக் 'கட்டுப்படுத்தப்படுகிற நலன்களின்' ஆதரவு அதற்குத் தேவைப் படலாமாகையால், அவைகளோடு சாதாரணமாக அது விட்டுக்கொடுக்கும் எண்ணத்துடன் நடந்துகொள்ளும். மேலும், ஏஜென்சிகள், தங்களுடைய கட்டுப்படுத்தும் வேலைகளில் கொஞ்சம் தங்களிடமிருந்து எடுக்கப்பட்டுவிடும் என்று அச்சப்படுவதற்குக் காரணமிருக்கலாம். இந்த அச்சமானது, தாங்கள் கட்டுப்படுத்துகிற நலன்களின் ஆதரவை வளரச் செய்வதற்கான அவைகளின் விருப்பத்தை அதிகப்படுத்துவது சாத்தியமாகும்.

இந்த ஏஜென்சி ஒழுங்குவிதிகளை வெளியிட்டு வலிந்து செயற்படுத்தவும் செய்கிறது. இம்மாதிரி ஒழுங்குவிதிகளைத் தயார் செய்வதில் ஏஜென்சியானது சம்பந்தப்பட்ட நலன்களோடு பொதுவாக நெருங்கிக் கலந்தாய்கிறது. ஏதாவது அர்த்தமில்லாத தேவை காங்கிரசுக்கு ஓர் எதிர்ப்பை நிச்சயமாக உண்டாக்குகிறது. இந்த ஏஜென்சியின்மேல் காங்கிரசுக்கு நிதி ஒதுக்கீடு செய்தலைக் குறைக்கும் அதிகாரமும், சட்ட ரீதியான அதிகாரத்தைப் பின்வலிக்கும் அதிகாரமும் இருக்கின்றன. இந்த அதிகாரங்களை வைத்துக்கொண்டு காங்கிரசானது ஏஜென்சியைப் பயமுறுத்தலாம். எனவே, கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சியானது ஒரு தற்சார்புடைய கமிஷனாக இருந்தாலும்கூட அது பொருளாதார நலன்களைக் கட்டுப்படுத்துவதில் சட்டமன்றத்திற்கு ஓரளவு பொறுப்புடையதாயிருக்கிறது. அல்லது ஒரு நிர்வாகத் துறையாக இருந்தால், ஜனாதிபதியிடம் அதற்கிருக்கும் பொறுப்போடு, இந்த வேலையைப் பொறுத்த அளவில் சட்டமன்றத்திற்கும் பொறுப்புடையதாயிருக்கிறது. சட்டசபைகளில் எந்த ஒரு சபையும் முற்றிலுமாகக் கண்டனங்களோடு செயல்தொடர்பு கொள்ளமுடியாது; ஆனால், கமிட்டி விசாரணைகள் சட்டசபை உறுப்பினர்களுக்கு ஆட்சித் துறையின் விவரங்களை ஆராய மிகவும் பயனுடைய வாய்ப்பை அளிக்கின்றன. நடப்பிலிருக்கிற முறையின் முக்கியமான குறை என்னவெனில், இது கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சியின் அதிகாரத்தை—ஆபத்து அல்லது அவசரம் நிகழ்வதானாலொழிய—பலப்படுத்துவதைவிடத் தளரச் செய்கிறது என்பதாகும்.

6. முடிவுரை

ஆட்சித் தனித்திறமையின் நலன்கள்: மனிதத் தொடர்புகளில் நீதியின் இன்றியமையாத கூறுகள் நிலைபேறுடையதாகும். இவைகள் விஞ்ஞான அல்லது தொழில் முன்னேற்றத்துடன் மாறுபாடடையாத நன்னெறியினுடையவும் அரசியலினுடையவும் அடிப்படை விஷயங்களை உள்ளடக்கியிருக்கின்றன. மனித உரிமைகளையும் மனித கண்ணியத்தையும் பாதுகாப்பதற்காக, சமூகத்தின் அடிப்படை விதிகளை நிலைநாட்டுவதற்குரிய அதிகாரத்துடன் ஒரு தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட சட்டசபை மாத்திரமல்லாமல் தனித்திறமையுடைய நலன்களால் தவறான வழியில் தீர்க்கப்படாத அடிப்படை மதிப்புகளில் கவனமுடைய ஒரு நீதிமன்றமும் இருப்பது அவசியமாகும்.

என்றாலும், சட்டமன்றமானது தொழில்நுட்ப விதிகளைப் பொறுப்புடைய ஆட்சியாளர்களால் நிலைநாட்டப்படுவதற்கு விட்டுவிட்டால், அது தன்பொதுவானகடமையைச் சிறப்பாக நிறைவேற்றுவதுபோல,

தனித் திறமையுடைய வழக்குகளில் பெரும்பாலானவை ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்பினுல் கையாளப்பட்டால் வழக்குமன்றங்களும் மனித உரிமைகளை அதிகப் பயனுறுதியாகப் பாதுகாக்க முடியும். அதே சமயத்தில் இந்த ஆட்சித் தீர்ப்புகளில் நடுநிலை கோடாமையை வலியுறுத்த இது வழக்கு மன்றங்களின் அதிகாரத்திற்குட்பட்டு இருக்கவேண்டும்.

கோட்பாட்டோடு நெகிழும் தன்மையை ஒன்றுசேர்த்தல் : வழக்கமான முறைகளுக்கு ஒத்தியலுவதனுல் மாத்திரம் நாம் நீதியைப் பெறுவதற்குத் தற்காலச் சமூகத்தில் அரசாங்கத்தின் பங்கு அளவுக்கு மீறிச் செயல்விரைவு உடைதாகவும் ஒன்றுக்கொன்று மாறுப்பட்ட தன்மையுடையதாகவும் இருக்கிறது. ஆட்சி ஏஜென்சிகள் இன்று தனியார் மேலாண்மையோடு உடன்வலவராக (Copilots) இருக்கிற விரிவான நடவடிக்கைத் துறைகளில் கண்டிப்பான நீதி நடை முறைகள் பொறுக்க முடியாதனவாகவிருக்கும்.

இங்குத்தான் பொதுத்துறை ஆட்சிக்கு மிகப் பெரிய அறை கூவல் ஒன்று விடப்படுகிறது. ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்பின் ஓர் ஏற்பாட்டு முறைமையை உருவாக்குவதற்குரிய அறைகூவல்தான் அதுவாகும். இந்த முறைமைக் கொள்கையைச் செயல்படுத்து வதோடு நெருங்கிய தொடர்புடையதாக இருக்கவேண்டும். இந்தக் கொள்கையானது தனி நபர் உரிமைகளைப் பாதுகாப்பதற்கு அவசிய மான நேர்மையான நடைமுறையோடும் ஸ்தாபனத் தற்சார்பு நிலையோடும் நெகிழும் தன்மை, விரைசெயல் ஆகியவைகளின் நேர்மையை ஒன்றுசேர்க்கக் கூடியதாக இருக்கவேண்டும்.

24. பணியாள் தொகுதியின் பொது அளவைகள்

1. பொறுப்பும் தகுதியும்

பயன் தருகின்ற ஆக்கத்திறமுடைய ஆட்சியை உறுதி யாக்குதல் : ஆட்சி ஏஜென்சிகளை 'சட்டங்களின் அரசாங்கம்' என்கிற மேற்கோள் வாசகத்திற்குக் கட்டுப்படுத்துவதால் மாத்திரம் பொறுப்புடைய பொது மேலாண்மையை அடையமுடியாது. இது, பணியில் உண்மைப் பற்றுள்ள ஒரு கொள்கையான ஆட்சி நடத்தையின் இணையெதிரான வழக்கங்களையும் கோருகிறது. (அரசினர் பணியாள் தொகுதியின் ஓர் உயர்ந்த திறமைக்கான கோரிக்கையானது மெய்ப்பிக்கப்பட்ட திறமையின் செயல்படும் சக்தியையும் ஆற்றலின் பொதுவான அளவையும் குறியாகக் கொண்டிருக்கிறது.) இம்மாதிரி அளவைகளில்லாமல் எந்த அரசாங்கத் துறையும், சட்டத்தினுல் ஏற்பட்ட பொறுப்புகளைப் பயன்படத் தக்கவாறு ஏற்பதற்கு உடன்படமுடியாது.

இந்த வகையில், பணியாள் தொகுதி ஆட்சியானது ஆக்கத் திறமுடைய, பயன்தருகிற மேலாண்மையின் அடிப்படைத் தளத்தையே அளிக்கிறது. அரசாங்க வேலையில் செயல்படும் சக்தியின் ஒழுங்கமைப்பை ஆட்சி செய்யும் விதிகளும், முறைகளும் ஆட்சிப் பொறுப்பின் முறைமையில் ஒரு முக்கிய இடத்தை வகிக்கின்றன. சிவில் பணியாளர் கமிஷன்களும் ஆள்தொகுதி அதிகாரிகளும் மிகவும் தனித் தன்மையுடைய நடவடிக்கைகளோடு தொடர்புடையவர்களாக இருக்கிருர்கள். ஆனுல், இந்த நடவடிக்கைகளெல்லாம், ஒன்று அல்லது இன்னெரு வழியில், அரசாங்க வேலையைப் பொறுப்போடு நடத்துவதற்கான ஓர் அடிப்படையை அளிப்பதற்குள்ள பிரச்சினையைச் சார்ந்திருக்கின்றன.

மேலாண்மையும் பணியாள் தொகுதியின் கடமையும் : வரவுசெலவுத் திட்டமிடுதல், திட்டமிடுதல் போன்ற ஒப்பிடக்கூடிய வேலைகளைப்போல, ஆள்தொகுதி ஆட்சியானது மிகுந்த பயனுறுதி

யுடைய மட்டத்திலிருக்கும்பொழுது அதன் பங்களிப்பைப் பாரபட்ச மற்ற முறையில் அரிதாகவே அளவிடமுடிவது இதன் தனிப் பண்பாகும். ஆனால், தன் மிக முக்கியமான கடமையை அது புறக் கணிக்கும்போது அதன் மதிப்பை வெகு சுலபமாகத் தீர்மானிக்கலாம். இந்த முரணுரையை விளக்குவது சுலபமாகும். (பணியாள் தொகுதி இயக்குநர், மேலாண்மையிலுள்ள மேனிலை நிர்வாகியிலிருந்து முதல் வரிசை மேற்பார்வையாளர்வரை எல்லோருக்கும் இன்றியமையாத ஓர் ஆலோசகராக இருக்கிறார்.) அவர் இந்த வேலையை நிறை வேற்றும்பொழுது அவருடைய பங்களிப்பானது பொது மேலாண் மையின் பங்களிப்போடு ஒன்றுகலக்கிறது. அதற்கு மாறாகப் பணியாள் தொகுதி அலுவலகமானது தன் சொந்தச் செய்கைகளில் தன்னை எல்லைக்குட்படுத்துமானால், அது அதிகமான மனுதாரர்களைத் தேர்ந்தெடுத்ததாகவும், அதிகமான பயிற்சி வகுப்புகளை நடத்திய தாகவும், வேலைகளை வகைப்படுத்தியதாகவும், புள்ளிவிவர நடத்து முறைக்குத் தகுதியுடைய நடவடிக்கைகளைச் சுட்டிக்காட்டிப் பெருமை யடித்துக்கொள்ள முடியும். இவைகளெல்லாம் பயனுடையதும் இன்றியமையாததுமான பணிகளாகும். ஆனால், இம்மாதிரி முன்னிலைப்படுத்தலானது மேலாண்மை முடிவுகளில் ஆள்தொகுதி அலுவலகத்தின் பங்கை விளக்கிக் கூறுவதற்குத் தவறி விடுகிறது.

பணியாள் தொகுதி ஆட்சியின் வளர்ந்து வருகிற முக்கியத்துவ மானது பெரிய நிறுவனங்களின் மனிதப் பிரச்சினைகளையும் சிப்பந்தித் தேவைகளையும் வெற்றிகரமாகக் கையாள்வதற்குத் தேவைப்படுகிற அறிவின் வளர்ச்சியிலிருந்து உண்டாகிறது. ஆள்தொகுதி ஆட்சியின் திட்டமான நுணுக்கங்கள் மிக முக்கியமானவைகளாகும். ஆனால், அவைகள் இந்த முக்கியத்துவத்தை, ஒரு நிறுவனத்தின் ஆக்க சக்தியுடைய வேலை உறவுகளுக்கு அவைகள் எந்த அளவு உதவுகின்றனவோ, அந்த அளவு மாத்திரமே பெறுகின்றன. பயனுடைய மேலாண்மையினுடையவும் கூட்டுறவுக் குகந்த மனித உறவுகளினுடையவும் குறிக்கோளை நிறைவேற்ற மேற்பார்வை யாளர்க்கு ஆள்தொகுதி ஆட்சியானது உதவி செய்கிறது. இதை அது, அவருடைய பொறுப்புகளைச் சமாளிப்பதில் அதனால் முடியக் கூடிய உதவியை அவருக்கு அளிப்பதன்மூலம் உதவுகிறது. மேற் பார்வையாளர்களின் உயர் அதிகாரிகள் ஸ்தாபனக் கொள்கையின் குறிக்கோள்களை உறுதிப்படுத்த வேண்டுமானாலும்கூட இந்த உதவி யானது ஆள்தொகுதி ஆட்சியினால் அளிக்கப்படுகிறது.[1]

[1] For general treatment of the Governmental approach in this field, see Stahl, O. Glenn, "Public Personnel Administration," New York: 1956; Powell, Norman J., "Personnel Administration in Government," 1956; Van Riper, Paul, P., "History of the United States Civil Service," 1958. Civil Service Reform has been in the mainstream of good-government

மாறும் மனப்போக்குகள்: 1883ஆம் வருடம் கூட்டரசு அரசாங்கமும் நியூயார்க் இராச்சியமும் சிவில் பணிச் சட்டங்களை மேற்கொண்டன. அதற்குப் பிறகு அரசினர் பணியில் ஆள்தொகுதி மேலாண்மையானது அரசியல் தலையீட்டைத் தடுத்து நிறுத்துவதிலிருந்து திறமையில் அக்கறைப்படுவதுவரை தன்னுடைய அதிவரிசையைக் காட்டிவிட்டது. இது அரசாங்கத் தொடர்பில்லாத நிறுவனங்களிலும் உண்மையாகும். 'ஸ்பால்ஸ் மனிதர்களை உள்ளே விடக்கூடாது' என்பதுதான் முந்திய வரலாற்றுப் பிரிவின் கோஷமாகும். வேலைக்கு ஆள் எடுத்தல், பயிற்சி அளித்தல், மேலாண்மையாளர் தேர்ந்தெடுத்தலும் மேலாண்மை முன்னேற்றமும், மனித உறவுகள், ஆள்தொகுதிக் கடமையை ஒழுங்கமைத்தல், கூலி, சம்பளம் இவைகளின் ஏற்பாட்டு முறைகள், ஒழுங்காயமைக்கப்பட்ட வேலையாள் தொகுதிகளுடன் உடனுழைப்பு, குறையீடுகளைக் கையாளுதல், ஓர அனுகூலங்கள், ஊக்கம் கொடுக்கிற பரிசுகள், யோசனை கூறும் முறைகள், வேலையாள் பாதுகாப்பு ஆகிய இம்மாதிரி விஷயங்களோடு நவயுகக் காலம் அதிகத் தொடர்புடையதாக இருக்கிறது. தொழில் மேலாண்மையோடு ஒப்பிடுகையில் அரசினர் பணிக்குச் சந்தேகமில்லாமல் தனித்தன்மை வாய்ந்த கூறுகள் இருக்கின்றன. அரசாங்கத்தில் சட்டசபையினுடையவும் பொதுமக்களினுடையவும் மாறெதிர் செயல்களினால் ஆள்தொகுதிக் கொள்கைகள் வெகுவாக இயக்குவிக்கப்படுகின்றன. சட்டசபையானது சம்பளம் போன்ற பல அடிப்படைக் கூறுகளிலும், குடியிருப்புத் தேவைகள் போன்ற வரையறை செய்யும் வேலைப் பழக்கங்களிலும் வேகத்தை உறுதியாக்குகிறது. ஆனால் ஆள்தொகுதி மேலாண்மையின் விரிவாக்கப்பட்ட வாய்ப்பும் ஒப்பீட்டடிப்படையில் முழுமையான வேலையுடைமையும் செல்வாக்குடையவர்களை வேலையிலமர்த்தும் வலியுறுத்தலைக் குறைத்தது. மேலும், இவைகள் தேர்வுகளோடும் வகைப்படுத்தும் செய்ம்முறைகளோடும் அரசினர் பணி மிக ஆழமாக ஈடுபடுவதில் மிகக் குறைவான கவனத்தைச் செலுத்தும்படி செய்தன. இந்த மாற்றம் காலிஃபோர்னியாச் சட்டசபையின் ஓர் அறிக்கையால் தெளிவாக விளக்கப்பட்டது. இந்த அறிக்கை சம்பிரதாயமான வேலைகளை இராச்சிய ஆள்தொகுதிக் கழகம் கையாள்வதைப்

---

movements in the United States. The activity on this front began after the Civil War and is still going strong. The National Civil Service Reform League only recently dropped the word "Reform" from its name, possibly as a result of the changed connotation of the term. The student and the practitioner of public personnel administration should know the history of the civil service reform. Special sources are: Foulke, William D., 'Fighting the Spoilsman,' New York: Putnam 1919; United States Civil Service Commission, 'A History of the Federal Civil Service 1789—1939, Washington: Government Printing Office, 1939; and Stewart, Frank M., "The National Civil Service Reform League," Austin: University of Texas, 1929.

புகழ்ந்தது. ஆனால் பொது ஆள்தொகுதி மேலாண்மையில் தலைமையின்மைக்குக் கழகத்தைக் கண்டித்தது. உண்மையில், அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளிலுள்ள முன்னுக நோக்குகிற எல்லா அரசாங்க அலகுகளும், இப்பொழுது இந்தப் புதிய பொதுக்கருத்தை ஒப்புக் கொள்கின்றன. அவைகளிடையேயுள்ள வேறுபாடுகள், சிப்பந்தித் தகுதியையும், வரவுசெலவுத் திட்டத்தையும் பொறுத்து அவைகளின் திறமையிலும், உள்கருத்துக்கேற்ப வாழ்வதில் அவர்களுடைய மனப்பூர்வமான தன்மையிலும் இருக்கின்றன.

புதிய பொதுக்கருத்தும் பல கூட்டரசு ஏஜென்சிகளின் உருவ வளர்ச்சியும் இந்த ஏஜென்சிகளைத் தேர்வு செய்யும் செய்முறையிலும் வகைப்படுத்தும் செய்ம்முறையிலும் அதிகமாகப் பங்கு கொள்ளச் செய்ததோடு அவைகளின் ஆள்தொகுதிக் கோட்டங்களில் குறிப்பிடும்படியான பெருக்கத்தையும் உண்டுபண்ணின. மொத்தத்தில், இவைகள் இப்பொழுது சிவில் பணியாளர் கமிஷனின் சொந்தச் சிப்பந்தித் தொகுதியைவிட அதிகமாக இருக்கின்றன. இதன் விகிதம் புதிய ஆள்தொகுதிக் கடமைகளில் செலுத்தப்படும் கவனத்துக்கு ஒரு சிறந்த அறிகுறியாகும். ஏஜென்சி ஆள் தொகுதி நடவடிக்கைகளின் வளர்ச்சியானது ஏஜென்சியாள் தொகுதி இயக்குநர்களுடைய கமிட்டிகளின் தொழிலகத்தைச் சிவில் பணியாளர் கமிஷனோடு காலந்தவருமல் சந்திப்பதற்குத் தூண்டியது.

அரசாங்க அமைப்பில் சிவில் பணியாளர் கமிஷனின் இடத்திற்கு அதிகக் கவனம் செலுத்தப்பட்டதில் வியப்பொன்றுமில்லை. கருத்து வேறுபாட்டின் முக்கியக் குறிப்புகள் பின்வருமாறு : (அ) கமிஷன் தற்சார்புடையதாக இருக்கவேண்டுமா அல்லது மேயர், கவர்னர் அல்லது ஜனதிபதி இவர்களின் அலுவலகத்தோடு நேரடியாகப் பிணைக்கப்பட்டிருக்கவேண்டுமா; (ஆ) கமிஷனது, தலைமை நிர்வாகிக்கு முன்னிலைப்படுத்தும் ஓர் இயக்குநரின் தனியான வழிகாட்டுதலின்கீழ் ஆட்சிக் கடமைகளுடன்கூடிய ஒரு பகுதி வேலை அமைப்பாக மாத்திரம் இருக்கவேண்டுமா; (இ) சம்பிரதாயமான கடமைகளைச் செய்வதற்கு வரையறை செய்யப்பட்டு, மிகப் புதிய கடமைகளையுடைய ஒரு தனியான பணியாள் தொகுதி அலுவலகத்தோடு சரிசமமாக, தலைமை நிர்வாகிக்கு நேரடியாக அறிக்கை சமர்ப்பிக்கும் ஒரு தற்சார்புடைய கமிஷனுக அமைக்கப்பட வேண்டுமா—ஆகிய இம் மூன்றுதான் சிவில் பணியாளர் கமிஷனைப் பற்றிய அடிப்படைக் கேள்விகளாகும். இந்தக் கேள்விகளுக்கு இதுவரை ஒரு தனிமையான பதில் கிடையாது. ஆனால் தேவைப்படுகிற நிறுவன உறவுகளாவது மரபு வழக்கம், ஸ்தாபனச் சூழ்நிலை அமைதி, மேலாண்மையிலுள்ள தலைமைநிர்வாகியின் அக்கறை,

ஆளுமைகள் ஆகியவைகள்போல முக்கியமில்லாதிருப்பது சாத்திய மாகும். மாற்றத்திற்கான விருப்பமானது குறிப்பாகத் தெரிவிக்கப் பட்ட நிறுவன மாற்றுவழியில் உண்மையான நம்பிக்கையிருப்பதன் விளைவினுலும் முக்கிய நபர்களிடமுள்ள அதிருப்தியினுலும் ஏற்படுகிறது.

முரண்பாடான செல்வாக்குகள்: அநேக நிறுவனங்களில் பணியாள் தொகுதி ஆட்சியானது முழுமையாக ஒப்புக்கொள்ளப்பட வில்லை. அதற்குப் பதிலாக அது பெரும்பாலும் இன்றியமையாத ஒரு கேடாகக் கருதப்படுகிறது. இந்த நிலைமை அநேக காரணங் களிலிருந்து எழுகிறது. பல இடங்களில் பணியாள் தொகுதி இயக்குநர்களுக்கு வேலைத்திட்டக் குறிக்கோள்களிலும் நிறுவனங் களின் பிரச்சினைகளிலும் அக்கறையில்லை; அதைவிட அவர்கள் வெவ்வேருன நிலைமைகளுக்குப் பொருந்தாத குறிப்பிட்ட மதிப்புள்ள வேலையைச் செய்கிருர்கள். பணியாள் தொகுதிக் கொள்கைகளை அவர்களுடைய செய்கைகளோடு தொடர்புபடுத்துவதற்கு எந்த முயற்சியும் எடுக்கப்படவில்லை யென்ருல் லயன் ஆட்சியாளர்கள் அந்தக் கொள்கையிடம் ஒத்துணர்வோடு இருப்பார்கள் என்று எதிர் பார்க்கமுடியாது. அதோடுகூட, பணியாள் தொகுதிவல்லுநர்கள் ஒரு மேலாண்மையாளரின் எண்ணத்திற்கு நெருங்கியிருக்கிற பல பிரச்சினைகளில் உதவியளிப்பதில்லை. அதிகமான தூண்டு சக்தி, வேலையின் தரத்திலும் அளவிலும் கவனம், ஒரேயளவான நடை முறைகளால் ஆதிக்கம் செய்யப்படும் ஒரு முறைமையின் தன் வளர்ச்சி ஆகியவைகள் மேலாண்மையாளரின் எண்ணத்தை நெருங்கியிருக்கிற பல பிரச்சினைகளாகும். ஆனுல் லயன் மேலாண் மையும் அடிக்கடிக் குற்றமுள்ளதாகும். இது உடனடியான தீர்ப்பை வலியுறுத்தித் தத்துவத்தை அதன் நீண்டகாலப் பயன்களுடன் கைவிட்டுவிடுகிறது. பணியாள் தொகுதிச் சிப்பந்திகள் லயன் வேலைகளை மேற்கொள்கிருர்களென்றும், அதே சமயத்தில் வேலை யாள் பயன்பாடு, மதிப்பீடு, தூண்டு சக்தி ஆகியவற்றிற்கான பொறுப்புகளைப் புறக்கணிக்கிருர்கள் என்றும் அது குறை கூறி யிருக்கிறது. இந்த நெருக்கடி நிலைமையிலிருந்து வெளிவருவதற்கு ஒரேவொரு வழி இருப்பதாகத் தோன்றுகிறது: அதாவது பணியாள் தொகுதிச்சிப்பந்திகளின் உத்தியோக வேலையில் அதிக அகலத்தையும் ஆழத்தையும் பெறுவதன் மூலமும், லயன் மேலாண்மையில் சிறந்த மேலாண்மைத் தகுதியை அடைவதன்மூலமும் இந்த இக்கட்டான நிலைமையைத் தவிர்க்கலாம். செயலெதிர் செயலான குற்றச்சாட்டு இயல்பான கெடுகேடுகளை இல்லாமல் செய்யும்; ஆனுல், மேலாண் மைப் பிரச்சினைகளை ஒன்றும் செய்யாது.[2]

[2] அதிகாரம் 21 — 'மனவுறுதியும் ஒழுங்குமுறையும்' — பார்க்க.

அரசாங்கத்தோடு தொடர்புடைய மதிப்புரிமை கூடுதலாக இருக்கிற அசட்டை செய்யப்படும் ஒரு பிரச்சினையாகும். அரசாங் கத்தின் சில அலகுகளில் உயர்தரப் பள்ளிகளிலிருந்தும் கல்லூரி களிலிருந்தும் மிகவும் திறமையுடைய பட்டதாரிகளைக் கவர்ந்தால் மட்டும் போதுமானது. குறைவான மதிப்புரிமையானது ஆள் சேர்ப்பிலும், வேலையாட்களின் மனவுறுதியிலும், அவர்களுடைய பொறுப்புணர்ச்சியிலும் கெடுதலான விளைவுகளை ஏற்படுத்தும். அதற்கு மாறாக, வன இலாகா, நில அமைப்பியல் (Geology) ஆகியவை போன்ற துறைகளில் வேலையளிப்போன் என்ற நிலையில் அரசாங்கம் தன்னை வேலையின் அதிகக் கவர்ச்சியுடைய இடமாக ஆக்கிக்கொண்டது. என்றாலும், சோர்வு மனப்பான்மையுடைய கருத்துகள் இருந்தபோதிலும் அரசாங்க வேலையின் முக்கியத் துவமும் அறைகூவலும் அரசினர் பணியில் முதல் அக்கறையுடைய கல்லூரிப் பட்டதாரிகளை வெளிக்கொணர்ந்திருக்கின்றன.

அரசாங்கப் பணியாளர் தொகுதியின் மேலாண்மையானது அரசினர் பணியாளரின் ஒழுக்க நெறியாலும், பொதுநலத்திற்கான அவருடைய பொறுப்புணர்ச்சியாலும் மேலும் பாதிக்கப்படுகிறது. இந்தப் பொதுநலம் அவருடைய சுயநலத்திலிருந்தும் வேறு தனிப் பட்ட தொகுதிகளின் நலத்திலிருந்தும் வேறுபடுத்திக் கண்டறியக் கூடியதாக இருக்கவேண்டும். பொதுமக்கள் ஜனநாயகத்தின் வேலையாட்களைப் பயன் தருகிறவர்களாகவும் நேர்மையுடையவர்க ளாகவும் கருதினால் அந்த ஜனநாயகம் உட்புறமான பூசலிலிருந்து பிழைத்து வாழும். நேர்மாறாக, அதன் வேலையாட்களிடம் பொது மக்களின் நம்பிக்கைச் சிதைவானது பொதுவான அழிவுக்கு ஓர் அறிகுறியாகும். அரசினர் சிவில் பணியாளர்களிடம் பொதுஜன அவநம்பிக்கையை உருவாக்குகிறவர்கள் அரசாங்கத்தின் அடிப் படைத் தூண்களிலொன்றை இடிக்கிறவர்களாவர். இந்த விஷயம் மிக முக்கியமாதலால், அரசாங்கம் அதன் வேலையாட்களிடையே தொழில் துறைக்குத் தேவைப்படுவதைவிட, அதிக அளவான பொதுநடத்தையையும் தனி நடத்தையையும் வலியுறுத்துவது நேர்மையானதும் சரியானதும் ஆகும். ஆனால், இந்த முறையானது ஒரு சிவில் வேலையாளை அற்பமான ஒழுங்கு விதிகளுக்குக் கட்டுப்படுத்துவதன்மூலம் அவருடைய தன்மதிப்பை அழிப்பதற்குப் பயன்படுத்தமுடியும் என்பது தெளிவாகும். ஆனால், ஒழுங்கு நெறிக்கு இந்தக் கட்டுப்பாடு அவசியமாகும். தன்னடக்கமானது சிறந்த நெறிமுறைக் கண்காணியென்று கிறிஸ்தவ மதம் போதித் திருக்கிறது. கூடுதலாகத் தேவைப்படுவது என்னவெனில் அரசினர் பணியின் தேவைகளுக்கு வழிகாட்டும் கோடுகளும் மேநிலையில் பொறுப்புடைய தலைமையுமாகும்.[3]

[3] அதிகாரம்—22. 'பொறுப்புணர்ச்சியின் இன்றியமையாத கூறுகள்'.

உளநூலிலும் சமூகநூலிலும் ஏற்பட்ட முன்னேற்றங்கள் பணியாள் தொகுதி மேலாண்மையின் உள்ளடக்கத்திலும் முறைகளிலும் பல மாற்றங்களை ஏற்படுத்தியிருக்கின்றன. என்றாலும், இதுவரை இந்த முன்னேற்றங்கள், நிறுவனத்தின் நடத்தையைப் பாதிக்கிற பல்வேறு சக்திகளை—தனிமுறை உரிமையுடையது, சூழ்நிலை சம்பந்தமானது, தோழமை சம்பந்தமானது — அறிந்துகொள்வதற்கும், பணியாள் தொகுதிப் பிரச்சினைகளின் சிக்கலான தன்மையை உயர்வாக மதிப்பதற்கும் முக்கியமாக உதவியிருக்கின்றன. இந்தப் புதிய அறிவைப் பயன்படுத்துவதற்கு அவசியமான திறன், இன்றும் பெரும்பாலான பணியாள் தொகுதி அதிகாரிகள் லயன் மேலாண்மையாளர்கள் ஆகியோரின் திறமைக்கு அப்பாலிருக்கிறது. இதைப் பற்றிய கூடுதலான ஆராய்ச்சியின் அவசியத்தோடு இந்தப் புதிய அறிவைப் பயன்படுத்துவதற்குள்ள திறமையை வளர்ப்பது தற்போதைய பிரச்சினையாகும். பல நிகழ்ச்சிகளில் புதுக்கருத்துகளைப் பொருத்தமில்லாமல் பயன்படுத்துவதும் விளைவுகளுக்காக அளவுக்கு மீறிய ஆர்வம் கொள்ளுதலும் முன்னேற்றத்தைத் தடைசெய்யலாம். இப்பொழுது நடப்பிலிருக்கிற பணியாள் தொகுதிப் பயிற்சியில் பெரும்பாலும் புதிய அளவைப் பெறுவதை வலியுறுத்துகின்றன. ஆனால், இந்தப் பயிற்சியானது புதிய அறிவைப் பயன்படுத்துவதற்குள்ள திறனின் அவசியத்தைப் புறக்கணிக்கவோ அல்லது அறிவைப் பெறுகிறவர்கள் தாமாகவே அதைப் பயன்படுத்தும் வழியையும் அறிந்துகொள்வார்கள் என்று பாவனை செய்யவோ செய்கிறது. கிடைக்கக்கூடிய சான்று இம்மாதிரி பாவனையை ஆதரிக்கவில்லை.

நல்ல மேலாண்மையின் முக்கியத்துவம்: இதுவரை சர்ச்சை செய்த எந்தச் செய்தியையும்விட மிக முக்கியமானது, சிறந்த மேலாண்மையின் முக்கியத்துவத்தை முற்றிலுமாக அங்கீகரித்ததாகும். இரண்டாவது ஹூவர் கமிஷனின் (1955) பணியாள் தொகுதி, சிவில்பணி ஆகியவற்றைப் பற்றியசெயலணியின் அறிக்கை பின்வருமாறு கூறியது: 'மேலாண்மைத் திறமையைக் கூடுதலாக அளிப்பது கூட்டரசுப்பணியாள் தொகுதியின் இன்றைய முக்கியமான பிரச்சினையாகும். மிகுதியான நலன்களைப் பெறவேண்டிய இடம் இதுதான்.' இதன் பயனைக் கூட்டரசு அரசாங்கம் நிறையச் செய்திருக்கிறது; செய்துகொண்டுமிருக்கிறது. இந்த உதாரணத்தை நகர அரசாங்கங்களும் இராச்சிய அரசாங்கங்களும் இதுவரை பின்பற்றி நடக்கவில்லை. மேநிலை சிவில் பணியாளர்களுக்காக, முன்னேற்றத்தைத் தருகிற நிர்வாக வேலைத் திட்டத்தை ஏற்படுத்தும் ஒரு நிர்வாகக் கட்டளையை வெளியிட்டதும் (எண். 10758, மார்ச் 4, 1958), அதிகார வரிசையில்

மற்றக் கோடியில் குறைந்த நிலையுடைய மேலாண்மைத் துணைத் தேர்வையும் மேலாண்மை ஓரிடத்துத் தேர்வையும் நிலைநாட்டியதும் கூட்டரசு அரசாங்கத்தின் பெரிதான நிகழ்ச்சிகளாகும். துறையிலுள்ள நிர்வாகவளர்ச்சி வேலைத்திட்டத்தோடு கூட, சிகாகோப் பல்கலைக் கழகத்தாலும் வாஷிங்டனிலுள்ள புரூக்கிங்ஸ் ஸ்தாபனத்தாலும் கல்வி மாநாடுகள் ஏற்பாடு செய்யப்பட்டன. இதை ஆரம்பிப்பதற்கு 1957ஆம் வருடம் இந்த இரண்டு ஸ்தாபனங்களுக்கும் ஃபோர்டு நிதி ஏற்பாட்டுத் திட்ட ஸ்தாபனம் பணஉதவி யளித்தது. நியூயார்க் பல்கலைக் கழகம் நியூயார்க் நகரத்துக்காக அதேமாதிரி ஒரு வேலைத் திட்டத்தை அளித்தது. இவ்வாருக, பணிக்குச் சிறந்த தரத்தைத் தேர்ந்தெடுப்பது, வேலையில் சேர்ந்த பிற்கு மேலாண்மைத் திறமையைக் கண்டு பிடித்து உறுதியாக்குவது, நம்பிக்கையளிக்கக் கூடியவர்களை முன்னேறச் செய்வது ஆகிய மூன்றுகட்ட ஏற்பாட்டிற்காக முறைப் படியான பயிற்சியை அளிப்பதில் ஆரம்பம் செய்யப்பட்டது.

முன்னேற்றத்தைத் தருகிற நிர்வாக வேலைத்திட்டத்திற்கு ஆரம்பத்திலிருந்த எதிரான வரவேற்பானது அரசாங்கத்திலுள்ள மேலாண்மை முன்னேற்றத்தோடு தொடர்புடைய சில அடிப் படையான பிரச்சினைகளை மிகத் தெளிவாக எடுத்துக்காட்டுகிறது. இந்த வேலைத்திட்டமானது உயர்ந்த தகுதிகளையுடைய ஓர் ஆட்சித் தொகுதியைப் பயிலுவிப்பதற்கும் உறுதிப்படுத்துவதற்கும் உதவிய வெற்றிகரமான ஐரோப்பிய முயற்சிகளின் ஓர் இலேசான சாயலாகவிருந்தாலும், நிர்வாகத் தேர்ந்தெடுப்பில் அரசியல் தலையீட்டை விரும்பாதவர்கள் இந்தத் திட்டத்தைக் கண்டித்தார்கள். மற்றவர்கள் இதை உயர்ந்தோர் குழாம் என்ற ஒன்றை நிலை நாட்டுவதற்கான ஒரு முயற்சி என்று குறைகூறினார்கள். எல்லா நிர்வாகப்பதவி நிலைகளுக்கும் வெவ்வேருன தகுதிகள் தேவை என்று வலியுறுத்துகிறவர்கள் இந்தத் திட்டத்தை வெறுத்தார்கள். எனினும் ஆட்சித் திறமையைக் கண்டுபிடிப்பதற்குத் 'தனிப்பட்ட திறமை தேவையென்று பேரளவு நிறுவனங்களின் ஆவணங்கள் சுட்டிக்காட்டுகின்றன. இந்த ஆட்சித் திறமையானது முன்னேற்றத்தைத் தரக்கூடிய பணிக்கு இன்றியமையாத பயிற்சியையும் சுறுசுறுப்பையும் அளிப்பதற்கு அவசியமாகும். இந்த வேலைதிட்டம் உயர்ந்தோர் குழாம் ஒன்றை நிலைபெறச் செய்கிறது என்ற குற்றச்சாட்டுக்குக் கூட்டரசுப்பணி விஷயத்தில் சான்றுகள் இல்லை. கூட்டரசுப் பணிக்கு அங்கு எவ்வகையான கல்வித் தடைகளும் இல்லை. அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகள் போன்ற ஒரு நாட்டில் கல்லூரிப் படிப்புக்குப் பொருளாதாரத் தடைகள் மிகக் குறைந்த அளவிலேயே இருக்கின்றன. இம்மாதிரி

வேலைத் திட்டத்தால் அரசியல் தலையீட்டின் பரப்பு அதிகரித்திருக்கிறதா அல்லது குறைந்திருக்கிறதா என்பதை எதிர்காலம்தான் சொல்லும். சிவில் பணியாளர் கமிஷனின் பணிச்சட்டத்தினுள் ஓர் உயர்மட்ட அறிவுரைக்கழகம் தோற்றுவித்தலின்மூலம் இந்த வேலைத்திட்டமானது அரசியல் தலையீட்டுக்கு ஒரு தடையை ஏற்படுத்துகிறது. உயர்மட்ட வேலைகளுக்குப்பதவி உயர்வு அளிப்பதில் இம் மாதிரி அரசியல் தலையீட்டைக் குறுக்கிட்டுக் கெடுப்பதற்கு உதவிசெய்ய ஒரு ஸ்தாபனச் சூத்திரம் இதற்கு முன்னால் இல்லை என்பது இதிலிருந்து தெளிவாகிறது.

மேலாண்மைத் திறமையின் மேம்பாட்டில் இந்த முன்னேற்றங்கள் இரண்டாவது உலக யுத்தத்தின் முன்னாலுள்ள நிலைமைக்கு மாறுபாடுடையதாகும். அப்பொழுது தட்டெழுத்துத் திறமையில் பயிற்சியும், கடிதம் எழுதுவதில் பயிற்சியும், வேலை கற்பவர்களுக்குப் பயிற்சி அளிப்பதும், குமாஸ்தாக்களுக்காகச் சிறந்த சோதனைகளை வளரச் செய்வதும் எல்லோருடைய கவனத்தையும் கவர்ந்திருக்கின்றன. தட்டெழுத்தாளர்கள், கடிதம் எழுதுகிறவர்கள், வேலை பயிலுகிறவர்கள், குமாஸ்தாக்கள் ஆகிய இவர்களின் மேலாண்மையாளர்கள் தகுதியற்றவர்களாக இருக்கும்பொழுது, அவர்கள் எப்படி நன்றாகச் செய்தாலும் அவர்களின் திருப்திகரமான செய்கை அதிக பயனுடையதாக இருக்காது. இவ்வாறு கூறுவது இதற்காக எடுக்கும் முயற்சிகளின் முக்கியத்துவத்தைக் குறைகூறுவதாக ஆகாது.

விதிகள் — தேவையும் மதிப்பும்: அரசினர் பணியிலுள்ள சமத்துவ மரபுக்கு வலுவுள்ள விளைவுகளும் வலுவில்லாத விளைவுகளும் உண்டு. இந்த மரபு நிர்வாக அதிகாரிக்கும் குமாஸ்தாவுக்கும் இடையிலுள்ள வேற்றுமையை வெகுவாகக் குறைத்திருக்கிறது. அது காரணமாக, இந்த மரபானது கீழ்ப்பதவியிலிருந்து மேல் பதவிக்கு முன்னேறுகிற வளர்ச்சியை ஊக்குவிக்கிறது. மேலும் வேலையாள் மனப்பான்மையானது உயர்பதவியிலிருப்பவர்களுக்குச் சிறப்பான முறையில் சாதகமாகவிருக்கிறது. ஆனால் இந்த மரபானது பொறுப்புகளுக்குத் தகுதியாக ரொக்க ஊதியங்களையும் மற்ற ஊதியங்களையும் வழங்குவதைத் தடைசெய்கிறது. மேலும் இது மிகத் திறமைசாலிக்குக்கூட முன்னேற்றத்தின் வேகத்தைக் குறைக்கிறது. பல இடங்களில் இந்த மரபு ஒரு நல்ல முறைமையை ஆக்குவதற்கு உதவிசெய்கிறது. ஆனால். இதை அதிதீவிரமாகப் பின்பற்றும்பொழுது தன்னிறைவையும் மட்டமான தன்மையையும் உண்டுபண்ணுகிறது. சமத்துவ மரபு எந்த இடத்திலும் தலைசிறந்த ஒரு முறைமையை உண்டுபண்ணவில்லை. டென்னஸிப் பள்ளத்தாக்கு அதிகாரக் குழு விஷயத்தில் இந்த ஏற்பாட்டிற்குப்

பதிலாக வேறொரு முறை பின்பற்றப்பட்டது. இது தலை சிறந்த மேலாண்மையை ஊக்குவித்ததற்குச் சமமாகக் குடியாட்சிக் குரிய தன்மையுடையதாகவும் இருந்தது. இந்தப் புதிய ஏற்பாடானது எல்லா வேலையாட்களுக்கும் அவர்களுடைய திறமைக்கேற்றபடி தங்களை மேம்படச் செய்வதற்கு உரிமையிருந்தது என்ற நம்பிக் கையை அடிப்படையாகக் கொண்டிருக்கிறது. இந்த நம்பிக்கை யானது எல்லா வேலையாட்களும் திறமையில் சமமானவர்கள் என்ற எண்ணத்திற்கு மாறானதாகும்.

விதிகளையும் ஒழுங்கு விதிகளையும் முறைப்படுத்துவதும் பயன் படுத்துவதும் அரசினர் பணியாள் தொகுதி ஆட்சியின் நடுவான பகுதியாகும். ஒரு கோடியில் பல விதிகள் விளம்பரம் செய்யப் படுதலானது பணியாள் தொகுதிச் சிப்பந்திகளின் முயற்சிகளையும் நேரத்தையும் பெருகிய அளவில் கவர்கிறது. இவ்வாறு பரவச் செய்யப்பட்ட ஒவ்வொரு விதியும் ஒவ்வொன்றாக எல்லா எதிர்கால நேர்வுக்கும் தகுதிக்கும் வழிவகுத்திருக்கிறது. இது அடிக்கடி பணி யாள் தொகுதி ஆட்சியில் திறனுடையவர்களுக்குப் பதிலாக விளக்கங் கூறுவதில் அல்லது தந்திரமாகத் தப்பித்துக் கொள்வதில் திறனுடையவர்களுக்கு அதிக ஊதியத்தைக் கொடுப்பதற்கு வழி காட்டுகிறது. எனினும், விளம்பரம் செய்யப்படுகிற சில பொது வான விதிகளையுடைய மற்றக் கோடியானது அவ்வளவு அதிகமாக விரும்பத்தக்கதாக இல்லை. இது வேலையாட்களால் விரைவில் கவனிக்கத்தக்க முறைகேடுகளை விளைவிக்கிறது. இது சமூக இயல் ஆராய்ச்சியிலிருந்து கற்ற சிறந்த படிப்பினைகளைப் புறக்கணிக் கிறது. வேலையாட்களானவர்கள் தங்களை நடத்துகின்ற முறை பெருந்தன்மையாக இல்லாமலிருந்தாலும்கூட ஒரே மாதிரியான நடத்துகையையே விரும்புவார்களென்பதும், பெருந்தன்மையாக நடத்தப்படுதல் சிலருக்கு அல்லது பலருக்கு நன்மையை அளித் தாலும் சமமில்லாத நடத்துமுறையை விரும்பமாட்டார்கள் என் பதும் சமூக இயல் ஆராய்ச்சியிலிருந்து கற்ற படிப்பினைகளாகும்.

சிவில் பணியாளர் கமிஷன், விதிகளை ஆணையாக இடுவதில் கட்டுப்பாட்டுடன் இருந்திருக்கின்றன. ஆனால், அவைகள் சட்ட சபையின் அச்சுறுத்தலினாலும் தன்னலக் குழுக்களின் செயலினாலும் கட்டாயப்படுத்தப் பட்டிருக்கின்றன. அண்மையில்தான், குற்றம் செய்தவனையும் செய்யப்படுகிறவனையும் சேர்த்துத் தண்டிக்கிற பொதுவான விதிகளுக்குப் பதிலாக ஒரு குறிப்பிட்ட நிலைமையில் எடுக்கப்பட்ட திருத்தும் இயல்புடைய செயல் பயன்படுத்தப் படுவதை நாம் பார்க்கிறோம். இதற்கிடையில், பெரிய ஏஜென்சி களிலுள்ள பணியாள் தொகுதி சிப்பந்திகளால் வெளியிடப்பட்ட விதிகள், மத்தியப் பணியாள் தொகுதி ஏஜென்சியின் விதிகளைப்

போல, செயல்படுத்தும் அதிகாரிகளுக்கு விரும்பத்தகாததாக இருக்கும். மகிழ்ச்சி வசமாக, முன்னேற்றமானது விதிகளை அதிகமாகப் பயன்படுத்தாமல் குறித்த அளவைகளைப் பயன்படுத்தின. அது போல, வகைப்படுத்தப்படாத பொதுவான தத்துவங்களைப் பயன்படுத்துவதைவிட நேரில் கண்ட நிலைமைகளின் அடிப்படையில் பரிசோதனை செய்யவும் மதிப்பீடு செய்யவும் செய்தது.

தேர்வு நடத்தும் செய்ம்முறை : விரிவாகக் கூறினால், தேர்வு நடத்தும் செய்ம்முறையானது ஆட்களை வேலைக்கு எடுத்தல், மதிப்பிடுதல், வேலையிலமர்த்தல், இடமாற்றம் செய்தல், பதவி உயர்வளித்தல் ஆகியவைகளை உள்ளடக்கியிருக்கிறது. தேர்வு நடத்தும் செய்ம்முறையிலிருந்து தோன்றுகிற தொழில் சார்ந்த பிரச்சினைகளும் ஆட்சிப் பிரச்சினைகளும் எந்தப் பணியாள் தொகுதி வேலைத் திட்டத்திலும் அதன் மையமாக இருக்கின்றன. பல நிகழ்ச்சிகளில் தேர்ந்தெடுக்கப்பட்டவர்களிடமுள்ள அடிப்படைப் பற்றுக் குறையைப் போக்குவதற்குப் பயிற்சியும் மேற்பார்வையும் அதிகம் ஒன்றும் செய்யமுடியாது. நடைமுறைகள் மந்தமானவையாகவும் எளிதில் கையாள முடியாதவையாகவும் இருந்தாலும், வேலையாள் கோரிக்கைகளையும் மேலாண்மையின் நோக்கங்களையும் கவனத்துக்கு எடுத்துக்கொள்ளத் தவறினாலும் சிறந்த தொழில் சார்ந்த அணுகுதலும்கூட ஒரு பயனையும் அளிக்காது.

முழு வேலை உடைமைக் காலத்தில், அரசாங்க ஊதியங்களும் மதிப்புரிமையும், குறிப்பாக உயர்வாக இல்லாத சமயத்தில், உள்ளாற்றலுடைய மனுதாரர்களைக் கவருவது ஒரு முக்கியப் பணியாக ஆகிறது. கடந்தகால நூற்றுண்டில் பொதுப் பணியாள் தொகுதி ஆட்சியில் மிகவும் குறிப்பிடத்தக்க முன்னேற்றமானது 1930ஆம் ஆண்டுக் காலங்களிலிருந்து 1940ஆம் ஆண்டுக் காலங்களிலும் 1950ஆம் ஆண்டுக் காலங்களிலும் ஏற்பட்ட முழுமையான மாற்றமாகும். 1930ஆம் ஆண்டுக் காலங்களில் சிவில் பணியாளர் கமிஷன்கள் மனுதாரர்களின் எண்ணிக்கையைக் குறைக்கும் முறைகளை ஆராய்ந்தன. ஆனால், 1940ஆம், 1950ஆம் ஆண்டுக் காலங்களில் இந்தக் கமிஷன்கள் மனுதாரர்களின் எண்ணிக்கையை அதிகரிப்பதற்கு ஒவ்வொன்ருக எல்லா முயற்சிகளும் எடுத்தன. இந்த நோக்கத்திற்காக இப்பொழுது சாதாரணமாகப் பயன்படுத்தப்படும் முறைகளில் சில பின்வருமாறு :

(1) அரசாங்க வேலையில் அக்கறையும் அதைப்பற்றிய அறிவையும் மாணவர்களிடத்தில் அதிகப்படுத்துவதற்காக அவர்களைக் கோடைக்கால வேலையிலர்த்துதல்; (2) தொழில்

தொகுதி உறுப்பினர்களுக்கும் மாணவர்களுக்கும் அக்கறை அளிப்பதற்காகப் பள்ளிக்கூடத்தைச் சுற்றியுள்ள மனைகளுக்குக் காலந்தவருமல் செல்லுதல்; (3) தேர்வு நடத்தும் செய்ம் முறையைத் துரிதப்படுத்துவதற்கும் மனுதாரர்களின் வசதியைச் சமாளிப்பதற்கும் காலங்களிலும் இடங்களிலும் தேர்வு அட்டவணைகளைச் சீராக அமைத்தல்; இது தேர்வுக்கும் தேர்வு முடிவுகளை விளம்பரப்படுத்துவதற்கு மிடையேயுள்ள கால தாமதத்தை வெகுவாகக் குறைக்கும்; (4) செயல்படுத்தும் அதிகாரிகளின் வேலை அறிவினுடையவும் அவர்களுடைய முன்னேற்றத்தைத் தருகிற வாய்ப்புக்களினுடையவும் பயனைப் பெறுவதற்காக, ஆட்களைத் தேர்ந்தெடுப்பதில் இவர்களை விரிவாகப் பயன்படுத்தல்; (5) மிகவும் பொதுவான நுழைவுத் தேவைகள் மூலம் தேர்ந்தெடுக்கும் தளத்தை விரிவடையச் செய்தல்; இதனுல் பலபேர்கொண்ட மனுதாரர்களின் தொகுதியை ஒரே சமயத்தில் மதிப்பீடு செய்யமுடியும். மேலும், இது அனுபவத்தையும் அல்லது தனிப்பட்ட அறிவையும்விட இயல்பான தகுதியை வலியுறுத்துகிறது.

நன்ருக நடத்தப்படும்போது இந்த எல்லா முயற்சிகளும் நல்ல பயனை அளிக்கின்றன. ஆனுல், அதிகத் தன்மதிப்பையும் ஊதியத்தையும் பல சந்தர்ப்பங்களில் அளிக்கும் வேறு வேலையளிப்பவர்களின் போட்டி இருந்தபோதிலும், அரசாங்கத்திற்குத் தேவைப்படுகிற வேலையாட்களின் பண்பையும் தகுதியையும் இந்த முயற்சிகள் அளிக்கின்றன என்று எண்ணுவது அறிவீனமாகும். கடந்த காலத்தில் முக்கியத் தூண்டு சக்தியாகவிருந்த வேலை உத்தரவாதத்தை, நீண்டகால மக்கள் வேலையின்மையைக் கண்டிராத ஒரு தலைமுறையானது இப்பொழுது உயர்வாகக் கருதவில்லை. அரசாங்க வேலையின் முக்கியத்துவம், அதன் பிரச்சினைகளின் விளக்கக் கோரிக்கைகள், கூட்டரசு அரசாங்கத்தின் வெளி நாட்டுப்பணியில் வாய்ப்பு ஆகியவைகளே அரசாங்கத்திட மிருக்கக்கூடிய உண்மையான தூண்டு சக்திகளாகும். ஆனுல், இந்தத் தூண்டு சக்திகளை அரசாங்கச் சார்பில்லாத நிறுவனங்களால் பல துறைகளில் அளிக்க முடியும்.

மனுதாரர் ஒரு வேலைக்குத் தேவையான குறைந்த அளவு தகுதிகளைப் பெற்றிருக்கிருரா என்பதையும், அவர் பெற்றிருந்தால் போட்டியாளர்களிடையே அவருடைய மதிப்பு வரிசை என்ன என்பதையும் தீர்மானப்படுத்துவதற்குப் பயன்படுத்தப்படும் முறைகளைத் தேர்வுச் செய்ம்முறையில் மதிப்பிடும் கருவிகளாக் கொள்ளலாம். மதிப்பிடுதல் என்பது சிவில் பணியின் மிகப் பழைய செய்ம்முறை

யாதலால் குறுகிய கால அளவில் எந்தப் பெரிய மாற்றத்தையும் எதிர்பார்க்க முடியாது. ஆனால், தொழில் வல்லுநர்கள் விஷயத்தில் மாத்திரம் மதிப்பிடும் செய்ம்முறையானது பல மாற்றங்களை அடைந்திருக்கிறது. கட்டுரைச் சோதனைக்குப் பதிலாக இப்பொழுது சுருக்க விடைச் சோதனை பயன்படுத்தப்படுகிறது. இந்த மாற்றம் சிற்சில வேலைகளில் வெளிப்படையாகத் தவறென்று கூறப்படுகிறது. புத்தக அறிவைப் பெறுவதற்குள்ள திறமையை அளவிடும் முந்திய சோதனைகளுக்கு எதிராக, இயல்பான தகுதிதளையும் கற்கும் திறமையையும் பகுத்தறிவையும் அளவிடக்கூடிய சோதனைகள் அதிகமாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.[4]

சோதனை செய்வதின் மாதிரிகள்: போட்டியளிக்கும் செய்ம்முறைக்கு, ஒரு செயற்கையான நிலைமையில் பயிற்சி யளிக்கப்படாத பார்வையாளர்களால் பெறப்பட்ட குறைவான தகவலிலிருந்து மிகுதியான தீர்மானங்கள் செய்யப்படுகின்றன என்ற அடிப்படைக் குறை இன்னும் இருக்கிறது. என்றாலும், இச் செய்ம்முறையானது சிறிதளவு மேம்படுத்தப்பட்டிருக்கிறது.[5] தொகுதி வாய்மொழிச் செயல் சோதனையானது அதில் பங்குகொள்ளும் பலர் ஒரு பிரச்சினைக் கையாள்வதில் அல்லது சர்ச்சை செய்வதில் ஒருவருக்கொருவர் கருத்தெதிர் கருத்துகளைப் பரிமாறிக் கொள்வதைப் பார்வையிடும் ஒரு பேட்டியாகும். இது பேட்டியில் இயல்பான பரப்பை விரிவாக்குகிறது. அதே சமயத்தில் இது குறைவான முதலீடுடைய பணியாள் தொகுதி ஏஜென்சிகளுக்கும், அளவுக்கு மீறி வேலை செய்யும் பணியாள் தொகுதி ஏஜென்சிகளுக்கும் ஒரு சிக்கனமான முறையை அளிக்கிறது.

நீண்ட காலம், அனுபவத்தின் மரபுக் கூறுகளான வகை அதன் வேறு கூறுகளான பல்வேறு தன்மை, முன்னேற்றம் ஆகியவைகள் பயன்படுத்தப்படுவதினால் பயிற்சியும் அனுபவமும் ஓரளவு சரியாக மதிப்பிடப்படுகின்றன. இப்போதிருக்கிறவர்களும் முன்னாலிருந்தவர்களுமான மேற்பார்வையாளர்களிடமிருந்தும் அவர் கூட்டாளிகளிடமிருந்தும் விசாரணை மூலம் பெற்ற தகவலை உண்மையான செயலின் தன்மையோடு பொருத்துவது அடுத்து மிக முக்கியமான வேலையாகும். மேற்குறிப்பிட்டபடி யல்லாமல் எழுதப்பட்ட பாத்திரங்கள் வழியாகத் தகவல் பெறப்படும்பொழுது மேற்சொன்ன

[4] See in general Lawshe, C. H. Jr. "Principles of Personnel Testing" New York: McGraw-Hill, 1948; Super, D. C. "Appraising Vocational Fitness by Means of Psychological Tests", New York: Harper, 1949.

[5] United States Civil Service Commission, "Employment Interviewing," Personnel Methods Series No. 5, Washington: Government Printing Office, 1956.

விசாரணைகளின் மதிப்பு உறுதியற்றதாக இருக்கலாம். என்றாலும், நேராகச் சென்று காணுதல்மூலம் தகவல் ஒழுங்கு முறையாகத் திரட்டப்பட்டிருக்கும்பொழுதும் கடுமையான பகுப்பாய்வுக்கு அது உட்பட்டிருக்கும்பொழுதும் இந்த முறையானது மதிக்கத்தக்க தாகும்.

செயல் சோதனைகளுக்குத் தட்டெழுத்தாளர் தட்டெழுத்தடிக்க வேண்டும்; உலோகத்தைப் பற்றவைக்கக்கூடியவர் அதைப் பற்ற வைத்துக் காட்டவேண்டும்; லாரி டிரைவர் அதை ஓட்டிக் காட்ட வேண்டும். இவைகள் நன்றாகச் செய்து முடிக்கப்படும்பொழுது அவர்கள் தகுதியுடைவர்களென்று பொருத்தமாகக் கருதப்படு கிறார்கள். இந்தச் சோதனைகளை வரைவாளர்களுக்கும், கட்டடக் கலைஞர்களுக்கும், பொறியாளர்களுக்கும், எழுத்தாளர்களுக்கும் பரப்ப முடியும். மாநாடுகளையும் பேச்சு வார்த்தைகளையும் உட்கொண்ட ஒரு வேலைக்குத் தொகுதி வாய்மொழிச் செயல் சோதனை (Group oral-performance test) பயன்படுத்தப்படுகிறது.

ஒருவருக்குரிய சிறப்புக் கூறுகளை அளவிடும் துறையில் மேற் சொன்ன சோதனையோடும் விசாரணையோடும்கூட ஒரே ஒரு பொதுவான புதிய முன்னேற்றம் ஏற்பட்டது. அதாவது, போலீஸ் மனுதாரர்களுக்கான உளநிலைத் தேர்வுகளை மிக அதிகமாகப் பயன் படுத்தப்பட்டதுதான் அந்த முன்னேற்றமாகும். போலீஸ் காரருடைய கடமைகளின் தன்மையினாலும், ஒரே நோக்கத்தை அடைவதற்கான வேறு வழிகளின்மேல் அவருக்கிருக்கும் கட்டுப் பாடுகளினாலும் இந்த முன்னேற்றம் விரும்பத்தக்க ஒன்றாகும். எழுதப்படும் சோதனைகள்மூலம் ஒருவருக்குரிய பண்புக் கூறுகளை அளவிடுவதற்கான எளிய முறைகளைப் பற்றி ஆராய்ச்சிகள் நடக் கின்றன. ஆனால் நடப்பிலிருக்கிற நிலைமை இன்னும் வளர்ச்சி யடையாத நிலையிலேயே இருக்கிறது.

வேலையிலமர்த்தல், இடமாற்றம் செய்தல், பதவி உயர் வளித்தல்: வேலையிலமர்த்தும் செய்ம்முறையானது, ஒரு வேலை யாள் எந்த இடத்தில் அதிக ஆக்கத்திறமுடையவ்ராக இருப்பாரோ அந்த வேலையிலும் ஒரு மேற்பார்வையாளரிடமும் அவரை ஒதுக்கீடு செய்வதில் அமைந்துள்ளது. தொடக்க நிலையிலேயே இருக்கின்ற இச் செய்ம்முறையானது ஒரு சில நிறுவனங்களில் மட்டுமே மேலும் போதிய கவனம் அளிக்கப்பட்டுவருகிறது. ஒரு தனி நபருக்குப் பொருத்தமான வேலையைத் தீர்மானிப்பதற்கு, மேற்பார்வை யாளர் பலர், பலவித வேலைகள் ஆகியவற்றிற்கிடையே சுழற்சி முறையின் மூலமாகக் கோடைக்கால வேலையுடைமையையும்

அலுவலக உள்ளிருப்பு வேலையுடைமையையும் (Internship) பயன்படுத்திக்கொள்ளமுடியுமென்று மேற்சொன்ன நிறுவனங்கள் ஏற்றுக்கொண்டுள்ளன. சரியானபடி வேலையிலமர்த்துதல் செய்ம் முதலைக் குறைக்கவும் ஆக்கத்திறனை அதிகரிக்கவும் குறிப்பிடும்படியாக உதவக்கூடும். இந்தத் துறையில் சிறிய நிறுவனங்கள் என்னசெய்ய முடியும் என்பது தெளிவாக வரையறை செய்யப்பட்டிருக்கிறது. பெரிய நிறுவனங்கள் இந்தத் திசையில் அதன் முயற்சிகளின் மதிப்பை விளக்கிக் கூறும் ஆதாரக் கூறுகளைப் பெருததினால் இதைப் புறக்கணிக்க விரும்புகின்றன.

இடமாற்றம் செய்யும் செய்ம்முறையானது வேலையிலமர்த்த லோடு தொடர்புடையதாகும். ஆனால் இது விரிவான நோக்கங்களை உடையதாகும். வேலையிலமர்த்தும் நோக்கங்களை நிறைவேற்றுவ தோடு, வேலையாள் ஒருவர் மாறுபாடான நோக்கங்களையும் விரி வான அனுபவத்தையும் பெறுவதற்கு ஒரு வழியாக இடமாற்றமானது மிகவும் விரும்பத்தக்கதாக இருக்கிறது. இவைகளைப் பெறுவதன் மூலம் வேலையாள் தன்னுடைய சொந்த வளர்ச்சியைப் பெருக்கிக் கொள்கிறார். பல நிறுவனங்களில் இடமாற்றுதலுக்கான ஒரு கோரிக்கையானது உறுதியான பணியாள்தொகுதி வேலைத் திட்டத்தின் ஒரு இன்றியமையாத பகுதியாகக் கருதப்படுவதை விட ஓர் ஆட்சிக்கெதிரான செயலாகக் கருதப்படுகிறது. வேலையிலமர்த்தலிலுள்ள தவறுகளைத் திருத்துவதற்கும், இடம் பெயர்கிற வேலைப்பளுவிற்கு வேலையணியைப் பொருந்தும்படிச் செய்வதற்கும் இடமாற்றம் அவசியமாக இருக்கிறது.

பதவி உயர்வுச் செய்ம்முறையானது இயல்பாகவே பணியாள் தொகுதி ஆட்சியின் சிறந்த கூறுகளில் ஒன்றாகும். ஆனால் இது சில குறிப்பிட்ட தனியார் தொழில்களில்போல அரசினர் பணியிலும் பல இடங்களில் வளையாத தன்மையுடையதாக ஆகிவிட்டது, பதவி உயர்வானது முன்னேற்றத்தை அளிக்கும் பணியை வளர்ச் செய்வதற்கு ஒரு வழியாகும். மேலும், இது திறமையுள்ளவர்களைக் கவர்வதற்கும் வேலையிலிருந்து விடாமல் வைத்திருப்பதற்கும், சொந்த அபிவிருத்தியில் கவனமுடையவராக இருந்து ஆக்க வேலை செய்கிறவர்களுக்குப் பரிசு வழங்கவும் பதவி உயர்வு ஒரு கருவியாக இருக்கிறது என்றாலும், ஒரே வேலையில் நீண்டநாள் இருந்து அதைமாத்திரம் ஓரளவு போதுமானதாகத் தெரிந்திருக்கிற மட்டமானவர்களுக்கு இது அடிக்கடி உதவுகிறது. இந்த விளைவானது பதவி உயர்வுக்கான குறுகிய வழிகளினாலும், நீண்ட காலப் பணிக்கும், நடப்புமுறை அறிவிக்கும் தகுதிக்கு மிஞ்சிய முக்கியத்துவம் கொடுத்ததனாலும் ஏற்பட்டதாகும். இந்தத் திருப்தி

இல்லாத நிலைமைக்குப் பணியாள் தொகுதிச் சிப்பந்திகளின் பற்றுக் குறைத் தன்மை ஒரு காரணமாகும். மேலும் இந்த நிலைக்குக் காரணம், மேலாண்மையின் வரையறை செய்யப்பட்ட எல்லை, அந்த முறைமையின் ஆக்கப்பொருள்களின் செல்வாக்கு, வேலையாட்களிடையேயிருந்துவரும் வற்புறுத்தல்களை அவர்களால் எதிர்த்து நிற்க முடியாமை அல்லது விருப்பமின்மை ஆகியவைகளுமாகும்.

பொதுவாகக் குறிப்பிட்டால், அரசினர் பணியிலும் தொழில் துறையிலும் பல இடங்களில், தேர்ந்தெடுக்கும் முறைகளில் விஞ்ஞான ரீதியான ஆராய்ச்சியின் பயன்களை அறிந்து கொள்ளாமல், பணியாள்தொகுதி நடைமுறைகள் பொறுக்கியெடுக்கப்பட்டுப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. இது, உலோகவியலும் கணக்கியலும் தெரியாத பொறியாளர்கள் ஒரு பாலத்திற்கு வேண்டிய தளவாடங்களைத் தேர்ந்தெடுப்பது போலிருக்கிறது. அரசாங்கத்தின் இந்த நிலைமையானது பொதுப்பணியாளர் தொகுதிச் சங்கத்தின்[6] உதவியால் ஓரளவு பொதுவாகத் திருத்தப்பட்டு வருகின்றதென்றாலும் தொழில் நடத்துபவர்களிடையே ஒரு பாதுகாப்பிற்குரிய தன்மை இன்னும் இருந்துவருகிறது. இந்தத் தன்மையானது மிகவும் உறுதியான பணியாள் தொகுதி இயக்குநரைத் தவிர மற்றெல்லோருடைய முயற்சிகளையும் தடை செய்யமுடியும்.

வெளிநாட்டிற்கான பணியாள் தொகுதி ஆட்சி : கூட்டரசு அரசாங்கத்தின் வெளிநாட்டுச் செயல்களுக்கு உதவி செய்கிற பணியாள் தொகுதி நடவடிக்கைகள், அதிக விளக்கத்தைக்கோருகிற இன்றுள்ள வேலைகளில் ஒன்றற்கு அறிகுறியாக இருக்கின்றன.[7] மனுதாரர்களிடம் கூடுதலான ஆக்கக் கூறுகளை எண்ணிப் பார்க்க வேண்டுமாதலால் வெளிநாட்டிற்காக ஆள் சேர்த்தல் தனிப்பட்ட கோரிக்கைகளைச் செய்கிறது. வெளிநாட்டுச் சூழ்நிலைக்குத் தங்களைப் பொருந்தும்படிச் செய்யமுடியாதவர்கள் நீக்கப்பட வேண்டும். ஏனெனில், தவறுதலான பொருத்தம் அவர்களுடைய செயலையும் அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் பங்கையும் வெகுவாகப் பாதிக்கும். தங்களுடைய பிறப்பிடத்திற்குரிய சூழ்நிலையில் பழக்கப்பட்டவர்கள் புதிய நிலைமையில் தங்களுடைய குறைபாடுகளைக் காட்டுகிறார்கள். வேலைக்கு வெளியிலுள்ள நடத்தையானது அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் மதிப்பை நேரடியாகப் பாதிக்கு

[6] See, for instance, Goode, Cecil E., "Personnel Research Frontiers" Chicago : Public Personnel Association, 1958.

[7] See Cleveland, H., and Mangone G. J., eds "The Art of Overseasmanship" Syracuse, Syracuse: University Press, 1957.

மானுல் இது செயலைப் போலவே முக்கியமானதாகிறது. மேலும், வெளிநாட்டிலுள்ள வேலையாள் இசைவிணக்கமுடைய தன்மை உடையவராக இருக்கவேண்டும். புதிய பிரச்சினைகளுக்குத் தீர்வு காண்பதிலும், பழக்கப்பட்ட துணைச் சாதனம் அல்லது உதவி குறைபட்டிருக்கும்போது அதற்குத் தன்னைச் சரிப்படுத்திக் கொள்வதிலும், வேலையைத் தானே செய்வதற்குப் பதிலாக மற்றவர்களுக்குக் கற்பிப்பதிலும் இசைவிணக்கமாக இருக்கவேண்டும். இவையல்லாமலும், அமெரிக்கப் பங்களிப்பைக் குறைகூறுவதற்கு ஒரு வாய்ப்பை எதிர்பார்க்கிறவர்களின் பார்வைக்கு முன்னால் வேலையானது அடிக்கடி செய்து முடிக்கப்படல்வேண்டும்.

அமெரிக்க நாட்டவனை வேறுபாடான ஒரு பண்பாட்டில் வாழ்வதற்குப் பழக்கமாக்குவதானது பயிற்சியின் முக்கியமான வேலையாகும். தேவைப்படுகிற மனுதாரர்களைப் பெறுவதில் கூட்டரசு ஏஜென்சிகளுக்குப் பல இடர்ப்பாடுகள் இருந்தன. உள்நாட்டில் முழுமையான வேலையுடைமை காலத்தில் லாவோஸிலும் கம்போடியாவிலும் வாழ்வதற்கு யாரும் முன்வரவில்லை. இராணுவம், தகவல், தொழிலுதவி ஆகிய ஏஜென்சிகளில் வேலைத் திட்டங்கள், தேவைகள் ஆகியவற்றைப்பற்றிய உறுதியில்லாத தன்மைகள் தடைகளாக இருந்தன. முதலில் கவரப்பட்டவர்களில் வேலையிலிருந்து தப்பி ஓடுகிறவர்களும் இருந்தார்கள். குழந்தைகளோடும் உடல்நலத்தோடும் தொடர்புடைய பிரச்சினைகள் மீதியிருந்தவர்களை மேலும் குறைத்தன. அதுபோலத்தான் அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் இந்த வேலைத் திட்டங்களில் சிலவற்றிற்குப் பொது மக்கள் ஆதரவும் இல்லாமலிருந்தது.

அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளால் வெளிநாடுகளில் வேலைக்கமர்த்தப்பட்ட ஆயிரக்கணக்கான அமெரிக்கரல்லாதவர்களுக்குப் பொறுப்பளிப்பது என்பது அயல்நாட்டுத் தொழிலாளர் சட்டங்கள், சம்பள முறைமைகள், பயிற்சி, மேற்பார்வை ஆகியவற்றிற்கான முறைகள், இவைகளைப் பற்றி அவர்கள் அறிந்துகொள்ளவேண்டியது அவசியமாகிறது. வேலைத் தரங்களும் நடத்தைகளும் அடிக்கடி வேறுபாடாகவிருக்கின்றன. அறிவுள்ள ஆட்சியாளர் இந்த வேறுபாடுகளைப் பற்றித் தெரிந்துகொண்டு, அவைகளைத் தம் சொந்த வீட்டில் மாத்திரம் குறை கூறுகிறார். ஆனால் வேலை செய்யும்பொழுது அவைகளைப் பற்றி மிகுந்த கவனம் செலுத்துகிறார். காலம் செல்லச் செல்ல அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகள், வெளிநாடுகளில் பயனுறுதியாக எப்படிச் செயல்படுவது என்ற விரிவான அறிவுடன் ஆண்களையும் பெண்களையும்கொண்ட ஒரு கூட்டத்தை வளரச் செய்கின்றன.

செயலை மதிப்பீடு செய்தல் : வேலையாளின் செயலை மதிப்பீடு செய்வதற்கான முறைகளை மேம்படுத்துவதற்குள்ள ஆர்வமானது

ஒரு சக்தியுடைய எச்சரிக்கையாக இருக்கிறது. இந்த எச்சரிக்கை பணியாள் தொகுதி வேலையில் நுழைகிறவர்களை வழிதவறச் செய்கிறது. இதன் விளைவுகள் அவ்வளவு மோசமாக இல்லாவிட்டாலும் இவை அதிகக் கெடுதலுக்கு வகை செய்கின்றன. செயலை மதிப்பீடு செய்வதற்கான சிறந்த முறைகள், வெற்றியை அளிக்கக்கூடிய ஒரு பணியாள் தொகுதி வேலைத் திட்டத்திற்கு முக்கியமானதென்று கருத்தளவில் சந்தேகத்திற்கிடமின்றி விளக்கலாம். இத்தகைய முறைகள், வேலையாளிடம் அவன் எவ்வாறு அலுவல் புரிகிறான் என்பதைச் சொல்வதற்கும் அவனுடைய அலுவலைத் திருத்தி உயர்த்திக் கொள்வதற்கும் தேவைப்படுகின்றன, மேலும் இவை சம்பள உயர்வுகளுக்கும் வேலை உயர்வுகளுக்கும் ஓர் அடிப்படையாக விளங்குவதோடு, பயிற்சித் தேவைகளைத் தெளிவாக விளக்குவதற்கும் உதவிபுரிகின்றன. என்றாலும், பல மேலாண்மை நுட்பங்களில் இருப்பதுபோலவே மேற்குறித்த முறைகளிலும், கொள்கைக்கும் செயலுக்குமிடையேயுள்ள இடைவெளி மிகப் பெரிதாகவே இருந்தது. அமெரிக்கப் பொதுநலப் பணித்துறையினரின் ஆராய்ச்சி அடிப்படையில் தரப்பட்டுள்ள சான்று, மேற்குறித்த மதிப்பீடுகள் கலக்கமில்லாத நிலையை ஏற்படுத்துவதற்கு மாறாகத் திகிலான நிலையையே ஏற்படுத்துவதாகக் குறிப்பிடுகிறது. மேலும், பல மதிப்பீடுகள் வேலையாளுடைய செயல்தரத்தை அளவீடு செய்வதற்குப் பதிலாக மதிப்பு முறைகளையே மிகுதியும் குறிப்பிடுவனவாக உள்ளன. ஒரு வேலையாள் தன்னுடைய அலுவலை எவ்வாறு செய்கிறான் என்பதை அறிந்ததற்காகவும் சாதாரண நிலையைவிட வேலையைச் செம்மையாகச் செய்ய உதவுவதற்காகவும் நாள்தோறும் மேற்பார்வையிடுவது மிகப் பலனுள்ளது என்றும், எப்பொழுதாவது அளவீடு செய்வதைவிட இது மிகச் சிறந்தது என்றும் மேற்பார்வையாளர் பலர் அறிந்துள்ளனர். என்றாலும், அவர்கள் தம் அளவீடுகளால் வேலை செய்யும் பாங்கை அறிதலோடு மற்றும் பல காரணக் கூறுகளையும் முன்கூட்டியே கருதல் வேண்டும் என்பதையும் காட்டுகின்றனர். இந்த அளவீடுகளெல்லாம் குறிப்பிட்ட காரியங்களுக்குமட்டுமே தயாரிக்கப்பட்டிருந்தால் அவை வளர்ச்சிக்கு உதவுகின்றன என்பது வெளிப்படையாகும். இறுதியாக, மேலாண்மையால் உபயோகிக்கப்படும் எல்லாப் பணியாள் தொகுதி நுட்பங்களில் உள்ளதுபோலவே, மேற்பார்வையாளரெல்லாம் சிறந்த வேலைப் பாங்கைக்கொள்ளும் வகையில் தம் உயர்அதிகாரிகளால் ஊக்குவிக்கப்பட்டுப் போதுமானபயிற்சிகளும் அளிக்கப்பெற்றால் இங்கும் சிறந்த பயன்களைப் பெறமுடியும்.[8]

[8] United States Civil Service Commission, "Selecting Supervisors", Personnel Methods Series No. 2, Washington : Government Printing Office, 1956. See also அத்தியாயம்—19, 'மேற்பார்வைக் கலை.'

2. வகைப்படுத்துதலும் சம்பளமும்

வகைப்படுத்தலின் நோக்கம் : பொதுப்பணியாள் தொகுதி ஆட்சியானது இன்னும் நிறைவுபடுத்தப்படாவிட்டாலும் அரசாங்க மேலாண்மைக்கு அது அடிப்படை முக்கியமாகும். வகைப்படுத்தல் இந்தப் பொதுப்பணியாள் தொகுதி ஆட்சியின் ஒரு கருவியாகும். இன்றைய தரங்களை எட்டியிருக்கிற பொதுப்பணியின் முதல் வகைப்படுத்தல் திட்டமானது முதல் உலக யுத்தத்திற்குச் சற்று முன்னால் சிகாகோ நகரில் வளர்க்கப்பட்டது. 1923ஆம் ஆண்டில் கூட்டரசு அரசாங்கத்தின் வகைப்படுத்தல் வேலைத் திட்டம் காங்கிரசால் ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டது. அது முதல் இத் துறையில் பல நகர ஆட்சிகளும் இராச்சிய அரசாங்கங்களும் முன்னேற்றங்கள் கண்டிருக்கின்றன. வகைப்படுத்தல் திட்டத்தை உடனடியாகத் தயாரிப்பதற்கு ஒரு சிவில் பணிச் சட்டத்தை இயற்றுவதானது தல அரசாங்கத்தில் அல்லது இராச்சிய அரசாங்கத்தில் இப்பொழுது ஒப்புக்கொள்ளப்பட்ட பொதுவழக்கமாக இருக்கிறது.[9]

மேலாண்மைத் தேவைகளாகிய ஆள் சேர்ப்பதில், சம்பளம் கொடுத்தல், வரவுசெலவுத் திட்டம் செய்தல், பயிற்சி அளித்தல், நிறுவனத் திட்டமிடுதல் ஆகிய எல்லாவற்றிற்கும் வசதியாகச் செயல்படுத்தும்படியாக ஒரே முறைப்பட்ட கடமைகளையும் தகுதிகளையும் உடைய பதவிநிலைகளை இனப்படுத்திச் சேர்ப்பதுதான் வகைப்படுத்தலின் நோக்கமாகும். பொதுவாக, பதவி நிலைகள் செங்குத்தாகவும் படுக்கையாகவும் இனப்படுத்திச் சேர்க்கப்படுகின்றன. செங்குத்தாக, பதவிகளின் சம்பளம், உத்தியோகத் தொடர்புகள், பொறுப்புகள் ஆகியவைகளுக்கேற்ப மட்டங்களாகவும் அல்லது தர வரிசைகளாகவும், செய்து முடிக்கப்பட்ட தனிப் பயிற்சியுடைய வேலையின் மாதிரிக்கேற்பப் படுக்கையாகவும் இனப்படுத்திச் சேர்க்கப்படுகின்றன. ஒரே மாதிரியான கையாளு முறையை உடைய பதவி நிலைகளின் ஒரு தொகுதியை 'வகுப்பு' எனலாம். இது பட்டப்பெயர் மூலம் உறுதியாக்கப்படுகிறது.

வகைப்படுத்தும் முறையின் வளர்ச்சி : வகைப்படுத்தும் ஒரு முறையை வளரச்செய்து நிலைநாட்டுவதானது தனிப்பட்ட பதவி நிலைகளைப் பட்டியல் படுத்துவதோடு ஆரம்பமாகிறது. பதவி நிலைகளை வகுப்புகளாகப் பிரிப்பதற்கும் அவைகளின் பொதுவான

9 ஆசிரியர், இந்த உட்பிரிவுக்கு அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டு சிவில் பணிக் கமிஷனின் ஏஜென்சிகளுக்கிடையே அறிவுரை கூறும் குழுவின் நிர்வாக உபதலைவராகிய ஜே. கென்னத் மூள்ளிகன் என்பவரின் உதவியை நன்றியோடு ஒப்புக்கொள்ளுகிறார். பொதுவான மேற்கோளுக்கு "Position Classification in the Public Service," Chicago : Civil Service Assembly, 1941—பார்க்க.

இயல்புகளை இனவுறுதிப் படுத்துவதற்கும் வேலைப் பகுப்பாய்வு மூலம் போதுமான தகவலைப் பெறவேண்டும். மேலும், அதை ஆய்தல் வகுப்புக் குறிப்பீடுகளில் முடிவடைகிறது. இக்குறிப்பீடுகள் ஒவ்வொரு வகுப்பின் தேவைகளையும் கடமைகளையும் விளக்குவதோடு வெளிப்படையான வாசகம்மூலம் வகுப்பைத் தொடர்புள்ள வகுப்புகளிலிருந்து வேறுபடுத்த முயல்கின்றன. பிறகு, ஒரே பண்புகளையுடைய பெரிய குடும்பங்களாகப் பல வகுப்புகளைப்போல இனமாகச் சேர்த்து, ஒரு வேலை அமைப்பில் வகுப்புகள் ஒன்றோடொன்று தொடர்புபடுத்தப்படுகின்றன. அதிகமான பொறுப்பையும் ஊதியத்தையும் பிரதிபலிப்பதற்கு வகுப்புகள் தரங்களாகவோ மட்டங்களாகவோ ஒழுங்குபடுத்தப்படுகின்றன. பிறகு தனியான பதவிநிலைகள் அவனுக்குப் பொருத்தமான வகுப்புகளுக்கு ஒதுக்கீடு செய்யப்படுகின்றன.

நிலைநாட்டவேண்டிய வகுப்புகளின் வகைகளையும் எண்ணிக்கையையும், அவைகளின் ஒன்றோடொன்றான தொடர்புகளையும் பற்றிய முடிவுத் தீர்மானங்கள் மேலாண்மையின் குறிக்கோள்களால் இயக்கப்படவேண்டும். வேலையானது எவ்வாறு அமைக்கப்பட்டு ஒதுக்கீடு செய்யப்படும்? ஒதுக்கீடுகள் குறுகிய தனிப்பயிற்சியுடையனவாக இருக்குமா அல்லது விரிவாக நெகிழ்தன்மையுடையனவாக இருக்குமா? எந்த முன்னேற்ற ஏணிகள் அல்லது பதவி உயர்வுமாதிரிகள் தேவைப்படுவதோடு விரும்பப்படுகின்றன? சம்பள நோக்கங்களுக்கு எந்த வகுப்புகள் ஒன்றோடொன்று தொடர்புடையனவாக இருக்கவேண்டும்? வேலையில் நுழையும் மட்டங்களுக்கு வேலை கொடுக்கும் கொள்கை எதுவாயிருக்க வேண்டும்? எந்த விதமான பதவிமாற்ற வழிகள் திறக்கப்பட வேண்டும்? எத்தனை சம்பள மட்டங்கள் பயனுடையனவாக இருக்கின்றன? இம்மாதிரியான கேள்விகளின் விடைகள் முடிவுத் தீர்மானங்களுக்கு வழிகாட்டிகளாக இருக்கவேண்டும். இந்தக் கேள்விகளின் விடைகள் ஓர் ஏஜென்சியின் நிறுவன அலகுகளுக்கும் வேலைகளுக்கும் இடையே மாறுபடுவதோடு ஏஜென்சிகளுக்கிடையேயும் மாறுபடுகின்றன. அவைகள் வகைப்படுத்தும் திட்டத்தை வளர்ப்பதற்கு வழிகாட்டவேண்டிய மேலாண்மைப் பரிசீலனைகளை விளக்கக்கூடியனவாக இருக்கின்றன.

அதன் வளர்ச்சியின் முடிவில், முழுமையான ஒரு வகைப்படுத்தும் ஏற்பாட்டு முறைமைக்குப் பல இன்றியமையாத பாகங்கள் இருக்கும். வக்ப்புகளின் விளக்கம், வகுப்புக் குறியீடுகள் அதில் ஒரு பாகமாக இருக்கும். இவைகள், தனிப்பட்ட பதவி நிலைகளைப் பங்குவைக்கும் செய்ம்முறைக்கு வழிகாட்டுவதற்கும் ஒவ்வொரு வகுப்பின் இயல்புகளையும் உள்ளடக்கத்தையும் பொதுவாகச் சுட்டிக்

காட்டுவதற்கும் கட்டாய அவசியமாக இருக்கின்றன. தொடர்புடைய வகுப்புகளின் ஓர் அமைப்பு இன்னொரு பாகமாகும். இந்த வகுப்புகள், முன்னேற்ற மாதிரிகள், தேர்வுத் திட்டங்கள், சம்பள ஏற்பாட்டு முறைமைகள் ஆகியவைகளை வளரச் செய்வதில் அவைகளின் நலத்திற்காக இணைக்கப்பட்டிருக்கும். நடப்பிலிருக்கிற பதவி நிலைகளின் ஒதுக்கீடுகளை மறுஆய்வு செய்வதற்காகவும் புதிய பதவிநிலைகளை வகுப்புகளுக்குத் தொடர்ச்சியாக ஒதுக்கீடு செய்வதற்காகவும் தெளிவான ஒரு முறையும் அதிலிருக்கும். வகைப் படுத்தும் ஏற்பாட்டு முறைமையைப் பயன்படுத்துகிற மேலாண்மைக்கும் வேலையாட்களுக்குமிடையில் அந்த முறைமையைப்பற்றி அறிந்துகொள்ளச் செய்வதற்காக, வேண்டுமென்று திட்டமிட்ட ஒரு வேலைத்திட்டமானது வெற்றிதரக்கூடிய எந்த முறைமைக்கும் வேறொரு சிறப்புக் கூறாகும்.

வகைப்படுத்தலை வழக்கத்தில் வைத்தல்: வகைப்படுத்தும் ஓர் ஏற்பாட்டு முறைமையைப் பயனுறுதியாகத் திட்டமிட்டு நடத்துவதானது வேலை ஒதுக்கீடுகள், வேலைத் தொடர்புகள், மேம்படுத்தும் நுணுக்கங்கள் ஆகியவற்றின் இயக்கத்தை ஏற்றுக் கொள்வதன் அடிப்படையில் இருக்கிறது. இடைவிடாது நடக்கும் மாற்றங்களுக்கு ஏற்றவாறு ஓர் ஏற்பாட்டு முறைமையில் திருத்தஞ் செய்யத் தவறுவதானது நிலையானதும், வழக்கிலில்லாததுமான ஒரு மாதிரியில் முடிவடைகிறது. தற்கால உலகில் தொழில் நுணுக்க மாற்றத்தின் வேகம் என்றால் பல தொழில்களின் தொடர்புகளும், உள்ளடக்கமும் விரைவாக மாறுபடுகின்றன என்று அர்த்தமாகிறது. இயந்திர மூலமான குமாஸ்தாவின் செய்கைகள், கணக்கிடும் இயந்திரங்கள், பொறியியல் ஆகியவற்றின் துறைகள் எடுத்துக்காட்டுகளாகும். தொழில் நுணுக்க மாறுதலோடு வேறு செல்வாக்குகளும் தொழில் தொடர்புகளின் அமைப்பை உருவாக்குகின்றன. குறைக்கப்பட்ட அல்லது விரிவாக்கப்பட்ட கல்வி அல்லது பயிற்சிக் கோரிக்கைகளில் பிரதிபலிக்கிற தொழிலின் மாறுபடும் அறிவும் திறனடக்கமும் சில மாற்றங்களை ஏற்படுத்துகின்றன. தொழிற் சங்கங்களின் நடவடிக்கைகளோடு அல்லது தனிப்பட்ட தொழில்களின் சமூக ஒப்புதலோடு தொடர்புள்ள தன்மதிப்புக் கூறுகள் தொடர்புகளின் ஏற்ற இறக்கத்திற்கு உதவுகின்றன. பலவேறு தொழில்களின் அளிப்பிலும் தேவையிலும் நீண்டகால மாறுதல்களை ஏற்றுக்கொள்வது அவசியமாகும்.

இதற்கு நெகிழும் தன்மையுடைய தோற்றுவிக்கும் நோக்கும் ஏற்பாட்டு முறைமையை இடைவிடாது மறுஆய்வு செய்வதும் தேவைப்படுகின்றன. ஒரு வகைப்படுத்தும் ஏற்பாட்டு முறைமை

யைச் செயல்படுத்துகிறவர்களிடையே மாற்றத்திற்கு எதிர்த்து நிற்பதும் இயல்பான ஒரு இயங்காத் தன்மையும் இருக்கின்றன. இந்த நிலையானது எந்தக் குறிப்பிட்ட நேரத்திலும் செயல்படுகிற முறைமையை இடைவிடாது அவர்கள் விளக்கி ஆதரவாகப் பேச வேண்டிய அவசியம் இருப்பதாலும், ஏற்பாட்டு முறைமையைப் பயன்படுத்துகிறவர்களிடம் மாற்றத்தால் ஏற்பட்ட நிலைகுலை விலும் ஏற்படுகிறது. சாதாரணமாக ஒரு தொகுதிக்கு நலந் தருகிற மாற்றங்கள் வேருென்லறைக் கெடுதல் தரும் வகையில் பாதிப்பவைகளாக மாற்றமுடியும் என்பது உண்மையாகும். ஆனல், தேவைப்படும்பொழுது அவசியமான திருத்தங்கள் செய்தா லொழிய ஏற்பாட்டு முறைமையானது அதன் நோக்கத்தை நிறை வேற்றத் தவறிவிடும்.

வகைப்படுத்தலை வழக்கத்தில் வைப்பதில் வேருெரு பிரச்சினை தனிப்பட்ட பதவிநிலைகளை வகுப்புகளுக்கு ஒதுக்கீடு செய்வதோடு தொடர்புடையதாகும். புதிய வேலை ஒதுக்கீடுகள், வேலைகளில் மாற்றங்கள், தனிநபர்களின் மாறுபடும் திறமைகள் ஆகியவைகள் தனிப்பட்ட பதவிநிலைகளில் விளைவுகளை ஏற்படுத்துகின்றன. பெரும்பாலான ஏற்பாட்டு முறைமைகளின் ஆட்சி முறையில் தனி நபரையும் பதவியையும் தனித்தனியான நிறைகூறுகளாகக் கருது வதற்கான அவசியம் வலியுறுத்தப்பட்டிருந்தாலும், வகைப்படுத்தும் நோக்கங்களுக்குப் பதவியிலுள்ள மனிதன் அடிக்கடி அதிகம் பொருள் தருகிற உயிருள்ள ஒரு கருத்தாக இருக்கிருன் என்பது ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டு வருகிறது. பல பதவிநிலைகளின் பண் பியல்புகள் கடமைகளைச் செய்கிற வேலையாளின் பண்பியல்பு களோடு மாறுகின்றன. பொதுவாக, பதவிநிலை வகைப்படுத்து பவர்களால், பதவிப்பகுப்பாய்வு, தனிப்பட்ட பதவிநிலை விளக் கங்கள், மதிப்பீடுகள் செய்தல் ஆகியவற்றைப் பயன்படுத்தி, பதவிகளை ஒழுங்காக மறுஆய்வுகள் செய்வதன்மூலம், தனியான வகைப்படுத்தும் முடிவுகள் செய்யப்படுகின்றன. பல ஆட்சி எல்லைகள் இன்னும் வகைப்படுத்தலின் ஆரம்பக்கட்டத்திலேயே இருக்கின்றன. வகைப்படுத்தல் வளர்ச்சியின் ஆரம்பக் கட்டத்தில் இந்த வேலைக்கு அதிக கவனம் அளிக்கப்பட்டிருக்கிறது. இதன் நுணுக்கங்கள் விரிவானதாகவும் செலவு பிடிக்கிறதாகவும் மிகவும் தனிப்பயிற்சியுடையதாகவும் ஆகியிருக்கின்றன. இப்போதைய போக்குகள் வகைப்படுத்தலை எளிதாக்குவதை நோக்கியும், வகைப் படுத்தும் உறுதிப்பாடுகளில் கைதேர்ந்தவர்களல்லாதவர்கள் பங்கு கொள்ளுதலில் அதிக நம்பிக்கைவைப்பதை நோக்கியும் வளர் கின்றன. எளிதாக்கப்பட்ட பகுப்பாய்வையும், எளிதாக்கப்பட்ட வகைப்படுத்தும் தனிக்குறிப்பீடுகளையும் பயன்படுத்துவதானது ஒரு

பின்தொடர்பாகும். சில ஆட்சி எல்லைகளின் பரந்த வகுப்புகளைப் பயன்படுத்தும் போக்கானது எளிய தன்மைக்கு உதவியளிக்கிறது.

பல பத்தாண்டுக் கணக்கான அனுபவத்திற்குப் பிறகும் மிகவும் பரந்த செயல்படுத்தலுக்குப் பிறகும் பதவி வகைப்படுத்துவதில் நுணுக்கங்களினுடைய வளர்ச்சியின் முன்னேற்றம் குறிப்பிடத் தக்கதாக இல்லை. பயன்படுத்தப்பட்ட முக்கிய நுணுக்கங்களாகிய வேலைப்பகுப்பாய்வும் வேலைமதிப்பீடும் சரியானபடி அண்மையில் மேம்படுத்தப்படவில்லை. காரணக் கூறுகளைப் பகுப்பாய்வு செய்தலானது வேலையை அதன் சிறப்பியல்புகளுக் கேற்றபடி வெட்டிப் பிரிக்கிறது. இச் சிறப்பியல்புகள் தேவைப்படுகிற தகுதிகள், வேலை நிபந்தனைகள், கட்டுப்பாடுகள், மற்றக் கூறுகள் ஆகியவைகளோடு தொடர்புடையதாயிருக்கும். இந்த நுணுக்கமுறை அதிகமாகக் கையாளப்படுகிறது. அத்துடன், வகைப்படுத்தும் அல்லது மதிப்பீடு செய்யும் முறைகள் ஒரு சுருக்கமான தீர்ப்பை அடைவதற்காக வேலையின் பகுதிகளை அளவிடுவதற்குத் திட்டமிடப்பட்டிருக்கின்றன. இங்கேயும், பயன்படுத்துவதன் எளிதான தன்மையும், சட்டப்படிச் செல்லக்கூடிய தன்மையும் சிக்கனமும் தேவைப்படுகின்றன.

முன்னேற்றத்தை அளிக்கும் பணியும் வகைப்படுத்தலும்: முன்னேற்றத்தை அளிக்கும் ஒரு பணிக்கான அல்லது பணியாட் தொகுதி வேலைத் திட்டம் முழுதுக்குமான வகைப்படுத்தும் திட்டத்தின் உள்கருத்துக்கள் அடிக்கடி புறக்கணிக்கப்படுகின்றன. பலம் பொருந்திய ஓர் அடி மரத்தையும் சில முக்கியக் கிளைகளையும் அதிலிருந்து மேல் நோக்கிப் பரந்து செல்லும் வேறு கிளைகளையும் உடைய ஒரு மரத்தோடு ஒரு நல்ல வகைப்படுத்தும் திட்டத்தை ஒப்பிடலாம். இது, ஒற்றுமைக்கும் உறுப்பு இணைப்புகளுக்கும் ஓர் அடையாளமாக இருக்கிறது.

ஒரு வகைப்படுத்தும் திட்டத்தில், ஆரம்ப ஆள்எடுப்புக்காகத் திட்டமிட்ட பதவிநிலைகளின் தொகுதிகளையுடைய வகுப்புகளின் எண்ணிக்கை—அடிமரமும் முக்கியக் கிளைகளும்—மிகவும் குறைவாக இருக்கும்படி செய்யவேண்டும். அவைகள் கல்வி அமைப்போடு தொடர்புடையனவாகவும் இருக்கவேண்டும். உதாரணமாக ஆரம்ப வகுப்புகள், உயர்நிலைப்பள்ளி வரிசை, கல்லூரி வரிசை, பட்டதாரி நிலை, தொழிற்பள்ளி நிலை ஆகியவற்றோடு இணைக்கப்பட்டிருக்கின்றன. பல தனிப்பட்ட வகுப்புகளை மேலே ஏற்பாடு செய்வதற்கு இந்த ஆரம்ப வகுப்புகள், கேவலம் இதுதாமில் அனுபவம் இல்லாத காரணத்திற்காக மிகச் சிறந்த மாணவர்களுக்கும் இந்தத்

தனிப்பட்ட வகுப்புகளை மூடிவிடாது. அவர்கள் ஆரம்ப வகுப்புகளிலிருந்து தனிப்பட்ட வகுப்புகளுக்கு உயர்வார்கள். மேலும் வெளிப்படையான போட்டித் தேர்வுகளின் எண்ணிக்கையை அளவுமீறி அதிகப்படுத்தி சோதனைச் செய்ம்முறையில் கனமான பளுவை அது ஏற்படுத்தாது. ஆனால், ஒவ்வொரு தனிப்பட்ட வகுப்பும் மேலாண்மையின் நேர்மை என்று தெளிவாகக் காட்டப்பட்ட தேவைக்குப் பொருத்தமாக இருக்கவேண்டும்.

ஊதியமும் வகைப்படுத்தலும்: வகைப்படுத்தும் முறைமையும் ஊதிய முறைமையும் ஒன்றற்கொன்று தற்சார்புடையதாக இருக்கவேண்டுமென்ற விவரமானது பணியாள் தொகுதி ஆட்சியில் அதிகப் பளுவேற்றப்பட்ட சில சமயங்களில் தொந்தரவு செய்யக் கூடிய சொற்றொடராக இருக்கிறது. வகுப்புகளுக்குப் பதவி நிலைகளை அன்றாடம் ஒதுக்கீடு செய்வதைத் தனித்தனியான வகுப்புகளின் பணமதிப்புக்குக் கவனம் செலுத்தாமல் நிறைவேற்றப்படவேண்டும் என்ற கொள்கை நெறியில் நிச்சயமாக முக்கியத்துவமிருக்கிறது.

ஆனால், வகைப்படுத்தலமைப்பின் ஒழுங்கு உடன்பாட்டில் சம்பளப் பிரச்சினைகளுக்கு எச்சரிக்கையான கவனம் அளித்திருந்தால் மாத்திரம்தான் மேற்சொன்ன கொள்கைநெறியை உண்மையாகப் பயன்படுத்தமுடியும். அப்பொழுதுதான் அந்தக்கொள்கை நெறிக்குச் சட்டத்திற்கிசைந்த தன்மை இருக்கும். உத்தியோகம், வேலையிலமர்த்தல், நிறுவனம் ஆகியவற்றின் கொள்கைகள் வகைப்படுத்தலமைப்பை இயக்குவதுபோல ஊதியக் குறிக்கோளும் இயக்குகின்றன. இவ் விஷயங்களைக் கவனிப்பதற்கான எல்லா ஏற்பாட்டு முறைமைகளுக்கும் பொதுவான மேலாண்மைக் குறிக்கோள்கள் இருக்கின்றன. இந்த முறைமைகளின் வளர்ச்சியிலும் செயல்படுத்தலிலும் தெளிவான தொடர்புகள் குறைக்கப்படுவதைவிட வலியுறுத்தப்படவேண்டும். வகைப்படுத்தலமைப்பிலுள்ள வகுப்புகளின் தொடர்புகளிலிருந்து ஊதிய ஏற்பாட்டு முறைமையைச் செய்யும் முறையில் சம்பளத் தொடர்புகள் தருவிக்கப்படுகின்றன. வகைப்படுத்தலமைப்பிலுள்ள வகுப்புகளின் தொடர்புகள் உண்மையாகவும் மேலாண்மையின் தேவைகளுக்கு ஒத்ததாகவும் இருக்கின்றன என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்காக அவை திட்டமிடப்பட்டு இடைவிடாது மறுஆய்வு செய்யப்படவேண்டும்.

சம்பளக் கொள்கை: சம்பளத் திட்டத்தின் வளர்ச்சியில் ஆட்சியாளர் அல்லது சட்டசபை அமைப்பை எதிர்ப்படுகிற ஆரம்பப் பிரச்சினையானது நோக்கத்தையும் குறிக்கோள்களையும் பற்றியதாகும். தனியார் தொழிலில், சம்பளம் கொடுப்பதற்கான திறமை,

நிகர இலாபம், தொழிலாளிகளின் அளிப்பும் தேவையும், கூட்டாகப் பேரம் செய்தல் ஆகிய பொதுவாழ்வுக்குரிய . பரிசீலனைகளோடு சம்பள உறுதிப்பாடுகள் தொடர்புடையனவாக இருக்கின்றன. இன்று கூட்டாகப் பேரம் செய்தல் முக்கியக் கூறாக இருக்கிறது. பல இராச்சியங்களிலும் நகரங்களிலும் டென்னசிப் பள்ளத்தாக்கு அதிகாரக்குழு போன்ற பல பொது ஆட்சி எல்லைகளிலும் ஒரு முறையான கூட்டுப் பேரஞ்செய்தல் இருந்தாலும், இராச்சியம் இறைமையுடைய வேலையளிப்போனாகக் கருதப்படுவதால், அதன் வினைவுகள் குறிப்பிடத்தக்கவாறு வரையறை செய்யப்பட்டிருக் கின்றன.[10] அன்றியும் தொழில் துறையில் பேரம் செய்வதின் கடைசி ஆயுதமான வேலைநிறுத்த உரிமை இல்லாதிருப்ப தானது பொதுப்பணியில் பேரம் செய்யும் செய்முறை வேறானதாக இருக்கிறது என்று அர்த்தமாகிறது.

என்வே, பொதுச் சம்பளத்தை உறுதிப்படுத்தும் செய்முறையில் உடன்பாடு அல்லது ஒப்புக்கொள்ளுதல் ஒரு பங்கைச் செய்தாலும் வேறு காரணங்கள் அதிகச் செல்வாக்குடையவைகளாக இருக்கின்றன. சமுதாயத்தினுள் அல்லது பொது ஏஜென்சியால் தொண்டு செய்யப்படும் நில எல்லைகளுக்குள் ஒரே மாதிரி வேலைக்குத் தனியார் துறை வேலையளிப்போனால் கொடுக்கப்படும் நடப்பி லிருக்கிற் சம்பள வீதத்திற்கு ஒப்பாகப் பொதுத்துறை வேலை யளிப்போனும் சம்பளம் .கொடுக்கவேண்டுமென்ற கொள்கை நெறி யானது இன்று விரிவாக ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டிருக்கிறது. இந்தக் கொள்கையானது பொது ஏஜென்சியைத் தொழிலாளிகள் சந்தையில் வேலையாட்களுக்காகச் சமமாகப் போட்டியிடுவதற்கு உதவியளிக் கிறது. இந்தக் கொள்கைக்கு, அரசாங்கத்தின் சம்பளக் கொள்கை யானது அந்த எல்லையில் சம்பளத்தைத் தாழ்த்தவும் பொருளாதார நிலைகளுக்கு அப்பால் உயர்த்தவும் செய்யாது என்ற ஒத்துக் கொள்ளத்தக்க உள்ளார்ந்த காரணமும் இருக்கிறது. இன்னும் வேறு கூறுகளும் இதில் நுழைகின்றன. பல அரசாங்கத் தொழில்கள் தனி மனிதர் வாழ்க்கையில் காணப்படவில்லை. முன்னேற்றத்தை அளிக்கும் காரணங்களை மனத்தில் வைத்து, இந்தத் தொழில்கள் வேலை மதிப்பீட்டு முறைகள்மூலம் மற்றவைகளோடு நன்கு தொடர்புடையவைகளாக இருக்கவேண்டும். அரசாங்கமானது வேலைச் சூழ்நிலையிலும் சம்பளச் சூழ்நிலையிலும் பொதுச்சிக்கனத் திற்கான வேகத்தை உறுதியாக்கி 'முன்மாதிரி வேலையளிப் போ'னாக இருக்கவேண்டுமென்ற கொள்கை இன்று அரிதாகவே வழங்கப்படுகிறது. அதன் வழக்கத்தை ஆதரிக்கிறவர்கள், அரசாங்

[10] See Spero, Sterling D., "Government as Employer," New York: Ronald, 1948. அதிகாரம்—21, "மனவுறுதியும் ஒழுங்குமுறையும்"—பார்க்க.

கத்திற்குச் சிறந்த வேலையாட்கள் தேவைப்படுகிருர்கள் என்றும் அவர்களை அது தன் தேர்ந்தெடுக்கும் செய்ம்முறை, தேர்வுச் செய்ம்முறை ஆகியவைமூலம் பெற முயல்கிறது என்றும் சாதிக்கிருர்கள். இந்தக் கொள்கையைச் செயல்படுத்துவதைத் தடை செய்யும் பயனுடைய காரணங்களை வரவு செலவுத் திட்ட வரையறையையும் நிலையான மேனிலைப் பணியாட் தொகுதிக்கும் தேர்ந்தெடுத்த அல்லது வேறு அரசியல் மேனிலை அதிகாரிகளுக்கும் இடையேயுள்ள சம்பளத் தொடர்புகளின் பிரச்சினையையும் உள்ளடக்கியிருக்கின்றன. சாதாரணமாக அரசியல் மேனிலை அதிகாரிகளுக்காக உறுதியாக்கப்பட்ட சம்பள நிலைகள் கீழ்நிலையிலுள்ள நிலையான நிர்வாகிகளுக்குப் பயன்படத்தக்க மேல்தளமாக இருக்கின்றன.

அரசாங்க வேலையாளுக்குச் சம்பளத்தைப் பொதுவாக இணக்கம் செய்வதற்குள்ள அதிகாரம் சாதாரணமாகச் சட்டமன்ற அமைப்பிடம் இருக்கிறது. இந்த அதிகாரம் இப்போதிருப்பதுபோல வரிகள், பண ஒதுக்கீடுகள் ஆகியவைமேல் கட்டுப்பாட்டிற்கான தேவையோடு நேரடியாகத் தொடர்புகொண்டிருக்கிறது. சட்டசபையானது நிதி ஒதுக்கீட்டுக் குழுவாகப் பொதுவான ஒரு மறு ஆய்வுக்கும், சம்பளப் பரப்பு முழுவதற்கும் பரந்த நோக்கமுடைய வரம்புகளை நிலைநாட்டுவதற்கும், அல்லது நிர்வாகப் பிரிவின் ஒழுங்கான சிபாரிசுகளைப் பரிசீலிப்பதற்கும் தன்னை மட்டுப்படுத்திக் கொள்ளலாம். சில இராச்சியங்களில் குறிப்பாக—கலிபோர்னியா, மிச்சிகன், பென்சில்வேனியா, மினிசோட்டா, ஓரிகாண்—சம்பள அட்டவணையைத் திருத்துவதற்கு மத்தியப் பணியாள் தொகுதி ஏஜென்சிக்கு இப்பொழுது அதிகாரம் இருக்கிறது. நியூயார்க் இராச்சியத்தில் சட்டசபையானது சம்பள வீதங்களின் ஒரு கூட்டத்தை உறுதிப்படுத்தியிருக்கிறது. ஆனால், நிர்வாகப் பிரிவு, வகுப்புகள் அல்லது நிலைகளின் சட்டப்படியான விளக்கங்களால் கட்டுப்படுத்தப்படாமல், இந்தக் கூட்டத்தினுள் வகுப்புகளை நகர்த்தலாம். நிர்வாகப் பிரிவுக்குப் பொதுத்துறை ஆட்சி அரசாங்க வேலையாட்களின் (White - collar employees) சம்பள வீதங்களை உறுதிப்படுத்துவதில் அதிக சுதந்திரம் கிடையாது. ஆனால், அதற்கு வாணிகத் தொழிலாளர்களையும் கைத்தொழில் வேலையாட்களையும் நடத்துவதில் அதிக சுதந்திரம் இருக்கிறது. உதாரணமாக, கூட்டரசுப் பணியில் வேலையாட்களின் மூன்றில் ஒரு பகுதியினருக்கு—வர்த்தகத் தொழில், கைத்தொழில், உடலுழைப்புத் தொழில் ஆகியவற்றிலிருப்பவர்களுக்கு—நடப்பிலிருக்கும் சம்பள வீதங்களுக்கேற்ப வேலையில் வைக்கும் ஏஜென்சிகளால் சம்பளம் உறுதிப்படுத்தப்படுகிறது. இது, சம்பளங்களிலும் கூலிகளிலுமுள்ள

இடைவிடாத பணப்பெருக்கப் போக்கினல் அழுத்தப்பட்ட அதிக நெகிழ்ச்சித் தன்மைக்கான தேவையின் மறுதலிப்பாகும்.

சம்பளத் திட்டங்கள் : சம்பள வீதங்களுக்கு அடிப்படையாக இருக்கவேண்டிய ஆதாரங்களின் தேவையானது பொது ஏஜென்சிகளால் கூலி அல்லது சம்பள மதிப்பீடு செய்யும் பழக்கத்தைத் தூண்டியிருக்கிறது. தொழிலாளர் சந்தையைப் பகுப்பாய்வு செய்வதற்கு ஒழுங்கானதும் பண்படுத்தப்பட்டதுமான நடைமுறைகள் விருத்தியாக்கப்பட்டிருக்கின்றன. மதிப்பீடு செய்வதற்கு முக்கியத் தொழில்கள் பொறுக்கி எடுக்கப்பட்டிருக்கின்றன. பிரதி உருவம் என்று நம்பப்படுகிற வேலை நிபந்தனைகளையும் வேலையளிப்போர்களின் வகைகளையும் விவரிப்பதற்கு மாதிரிகள் தேர்ந்தெடுக்கப்படுகின்றன. கூலி அல்லது சம்புள அமைப்புகளை விருத்தியாக்குவதற்கும் ஆதாரங்களைப் பகுப்பாய்வு செய்வதற்கும் புள்ளி விவர உபாயங்கள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன.

ஒரு சம்பளத் திட்டத்தின் வளர்ச்சியில், பொதுச் சம்பளக் கொள்கை அன்றியும், பல விவரமான பரிசீலனைகளும் உள்ளடங்கி இருக்கின்றன. சம்பள வீதங்களின் மொத்தப் பரப்பின் எல்லை எதுவாக இருக்கவேண்டும்? பயன்படுத்தக்கூடிய—தெளிவாகத் தெரிகிற—சம்பள மட்டங்களில் பொருத்தமானவையாகவும் தேவையானவையாகவும் இருப்பவை எத்தனை? தகுதி, வேலையில் மூப்பு, நீடியவாழ்வு ஆகியவற்றை ஏற்றுக்கொள்வதற்கான ஒரு வழியாக ஒவ்வொரு தொழிலுக்கும் சம்பள வீதங்களின் ஒரு வரிசை இருக்க வேண்டுமா? இந்த வரிசைகள் ஒன்றின்மீதொன்று படித்திருக்கலாமா? சம்பள வீதங்களின் வரிசை, பொதுவாகக் காரியத்திற்கிசைய உறுதிப்படுத்தப்படுகிறது. அடித்தளத்தில் மிகக் குறைந்த கூலிச் சட்டத்தைப் பரிசீலனை செய்வதன்மூலம் அல்லது மிகக் குறைந்த ஒரு வாழ்க்கைத்தரத்தை அனுமதிப்பதற்குப் போதுமான சம்பளத்தைக் கொடுக்க விரும்புவதன்மூலமும் சம்பள வீதத்தின் வரிசை உறுதியாக்கப்படுகிறது. மேல்மட்டத்தில், சட்டசபையினல் நிலைநாட்டப்பட்ட கட்டுப்பாடுகளைக் குறிப்பிடுவதன் மூலம் அல்லது தேர்ந்தெடுக்கப்பட்ட அல்லது வேறு அரசியல் மேநிலை அதிகாரிகளுக்காக நிலைநாட்டப்பட்ட சம்பள வீதங்களிலிருந்து செய்யப்படும் அனுமானம்மூலம் சம்பள வீதத்தின் வரிசை உறுதியாக்கப்படுகிறது. தனித்தனியான தொழில்கள் அல்லது வகுப்புகளுக்கான சம்பள வீத வரிசைகளின் பருமனும் தேவையும் மாறுதலடைவது போலத் தொழில் துறைகளிடையே தேவைப்படுகிற சம்பள மட்டங்களின் எண்ணிக்கையும் மாறுதலடையும். அதிகமான கல்வியோடும் அனுபவத்தோடும் செய்யும் முறையும் தொடர்ந்து மேம்படக்கூடிய

வேலைத்துறைகளுக்கும் இறுதிநிலைத் தொழில்களுக்கும் மற்றவைகளை விடச் சம்பள வீத வரிசைகள் அதிகமாகத் தேவைப்படுகின்றன. இம்மாதிரித் தொழில்களுக்குச் சம்பள வீத வரிசைகள் ஒன்றின்மீது ஒன்று படிந்திருப்பதும் அதுபோலவே தேவைப்படுகிறது. சம்பிரதாயமாக, ஒவ்வொரு சம்பள வீத வரிசையின் அடித்தளத்தில் புதிதாகச் சம்பளத்துக்கமர்த்துவது நடைபெறுகிறது. ஆனால், மனுதாரர்களின் தகுதியைப் பொறுத்து அல்லது தொழிலாளர் சந்தை நிலைமைகளைப் பொறுத்து வரிசைக்குள் நுழைய அனுமதிப்பதில் இணங்குகிற தன்மை புகுத்தப்பட்டிருக்கிறது.

பண மதிப்புள்ள ஆதாயங்களுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட்டு வருகிறது. 'மறைந்திருக்கிற' ஊதியமானது ஓய்வுநிலை, காப்புறுதி, ஓய்வுநாள், சம்பந்தப்பட்ட வேலைத்திட்டங்கள் ஆகியவற்றிற்குப் பண உதவி அளிப்பதில் பிரதிபலித்தது. ஒரு சம்பள வேலைத்திட்டத்தின் வளர்ச்சியில் இந்த விஷயங்கள் புறக்கணிக்க முடியாதவைகளாகும். தகுதியுடைய மனித சக்திக்காகப் போட்டியாளர்களின் ஒரேமாதிரியான சம்பளத் திட்டங்களோடு ஆதாயங்கள் ஒத்திருப்பதால் இவைகளின் மதிப்பையும் செலவையும் பொது ஏஜென்சி இன்று கருத்தில் கொள்ளவேண்டும்.

3. பயிற்சி

பயிற்சியும் மேலாண்மையும்: பொதுத்துறைப் பணியில் பயிற்சியின் முக்கியத்துவமானது இன்று பொதுவாக ஒப்புக்கொள்ளப்பட்டிருக்கிறது. அரசாங்கப் பதவி நிலைகளில் அமர்த்தப்பட்டவர்கள் அவைகளில் நுழையும்போது முழுமையாகத் தேர்ச்சி அடைந்திருக்கவேண்டுமென்றும், அதனால் அவர்களுக்கு மேலும் பயிற்சி தேவையில்லை என்றும் இருந்த பழைய கருத்தானது இப்பொழுது வழக்கத்திலில்லை. பயிற்சியானது புதிய வேலை கற்பிப்பது, இப்போதைய வேலைக்குத் தேவையான திறனையும் அறிவையும் வளர்ப்பது, பிற்காலப் பொறுப்புகளை வளர்த்துப் பேணுதல் ஆகியவற்றை உள்ளடக்கும்.[11] 1955 ஆம் ஆண்டு ஜனாதிபதியின் கட்டளைப்படி வெளியிடப்பட்ட ஓர் அறிக்கை பின்வருமாறு குறிப்பிடுகிறது: 'கூட்டரசுப் பணியைத் திறமையாகச் செயல்படுத்துவதற்கும் அதன் வேலைத்திட்டக் குறிக்கோள்களை அடைவதற்கும் வேலையாட்களுக்குப் பயிற்சி யளித்து மேம்படச்

[11] *ஆசிரியர் இந்த உட்பிரிவுக்கு எல். டேவிட் கார்ப் என்பவரிடம் நன்றிக் கடன்பட்டிருக்கிறார். இவர் அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டு சிவில்பணி கமிஷனின் வேலைத் திட்டங்கள், அளவைகள், ஆகியவற்றின் செயலகத்தில் பணியாற்றுகிறார்.* For further reading, see Korb, L. David, "Training the Supervisor"

செய்வதானது இன்றியமையாத ஒரு துணைக்கருவியாகும். எனவே, நிர்வாகப்பிரிவின் விவகாரங்களைப் பயனுறுதியாக நடத்துவதற்கான அதன் பொறுப்புகளின் ஒரு முக்கியப் பாகமாகப் பயிற்சி அளித்து மேம்படுத்துவதற்குத் திட்டமிட்டு வழி வகுப்பதானது அதன் கொள்கையாக இருக்கிறது.' இந்தக் கொள்கையானது 1958ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்ட சட்டத்தால் வலியுறுத்தப்பட்டது; கூட்டரசு வேலையாட்களைப் பயிற்றுவிப்பதற்காகப் பல்கலைக் கழகங்கள்போன்ற அரசாங்கத் தொடர்பில்லாத வாய்ப்புகளையும் வேறு ஏற்பாடுகளையும் பயன்படுத்துவதற்கு இந்தச் சட்டம் பொதுவாக அதிகாரம் வழங்கியது.

இராச்சிய அரசாங்கங்களிலும் பயிற்சியளிக்கும் பொதுக்கருத்தானது ஆட்சித்துறையின் இன்றியமையாத ஒரு பாகமாக ஒப்புக் கொள்ளப்பட்டு வருகிறது. பயிற்சி அளிப்பது தற்செயலாக நிகழ்கிற ஒரு செயற்கையாக இருப்பதற்குப் பதிலாகப் பொதுத்துறை ஆட்சியின் ஒரு முக்கிய கூறாக ஆகியிருக்கிறது. வேலையாட்களிடம் உடனிருக்கிற திறமைகளையும் உள்ளாற்றலுடைய திறமைகளையும் வளரச்செய்வதற்குஅரசாங்க ஏஜென்சிகள் அதிகக் கவனம் அளித்து வருகின்றன. பயிற்சி அறிவுறுத்தும் ஒழுங்குகளைத் திட்டமிட்டு இணைப்பதற்கு இந்த ஏஜென்சிகள் பயிற்சி அளிக்கும் வல்லுநர்களைப் பயன்படுத்துகின்றன. மேலும் அவைகள் பல்வேறு வகையான பயிற்சி வேலைத்திட்டங்களை நடத்துகின்றன.

பயிற்சியின் இலக்கணம்: பெரும்பாலான பயிற்சி, அல்லது பயிற்சியின் மிகவும் பயனுறுதியான பாகம் முறைப்படியல்லாத முறையில் இருக்கிறது. அதாவது, வேலையாட்களுக்கு அன்றாட வழிகாட்டுதலும் அறிவுறுத்தலும் பொதுவாக மேற்பார்வையாளரால் கொடுக்கப்படுகின்றன.[12] பெரும்பாலான மக்கள் இந்த வழியில்தான் தங்களுடைய வேலைகளைக் கற்கிறார்கள். எவ்வாறாயினும், இவ்

Washington: Government Printing Office. 1956; and Planty, Earl. G., McCord, William S., and Efferson, Charles, A., "Training Employees and Managers," New York: Ronald, 1948. *அத்தியாயம்—2 "பொதுத்துறை ஆட்சியை ஆய்தல்"—உட்பிரிவு - 3 பொதுத்துறை ஆட்சிக்குப் பயிற்சி அளித்தல்—பார்க்க.*

Much useful information on carreers for college and university graduates is presented in Sweeney Stephen B., ed, "Education for Administrative Careers in Government," Philadelphia : University of Pennsylvania Press, 1958; Westcott, Jay B., 'Government carreers; Opportunities for College Graduates" Syracuse: Syracuse University Press 1957, United States Civil Service Commission, "Federal Careers: A Directory for College Students" Washington: Government Printing Office, 1956.

12 *அதிகாரம்—19 'மேற்பார்வைக் கலை'—பார்க்க.*

விதமான பயிற்சியின் வெற்றியானது தற்செயலாக நிகழும் ஒரு காரியமாகும். ஒரு மேற்பார்வையாளர் தன்னுடைய வேலையைப் பற்றி அறிந்திருக்கலாம். ஆனால், மற்றவர்களுக்குக் கற்பிக்க முடியாமலிருக்கலாம். தனக்குத் தெரிந்ததைத் தனக்குக் கீழுள்ள ஒருவருக்கு அறிவிக்க இயலாமலிருக்கலாம். ஆனால், அவருக்குத் தெரிந்ததே மிகவும் குறைவாக இருக்கலாம்; அல்லது அவர் கற்பிப்பதற்கு நேரமில்லாத வேலைநெருக்கடியுள்ளவராக இருக்கலாம். ஒரு நிறுவனமானது முறைப்படியல்லாத பயிற்சியை மாத்திரம் நம்பியிருக்க நேர்ந்திருந்தால், அதனால் தன் வேலையாட்களின் திறமையையும் அறிவையும் தன் மேற்பார்வையாளர்களின் நிலைக்கு மேல் பெருகச் செய்யமுடியும் என்று எதிர்பார்க்கமுடியாது.

எனவே ஒரு நிறுவனம் அதிகமான பயனுற்றலை அடைய வேண்டுமானால், அது முறைப்படியல்லாத பயிற்சியோடு வேலையாள் வளர்ச்சிக்கான திட்டமிடப்பட்ட வேலைத்திட்டங்களைச் சேர்த்துக் குறையை நிரப்பவேண்டும். இந்த நோக்கு முனையிலிருந்து வேலையாட்கள் தங்களுடைய வேலைகளையும் தொழில் வளர்ச்சியையும் அறிந்துகொள்வதில் அவர்களுக்கு உதவியும் வழி காட்டுதலும் அளிப்பதற்கு மேலாண்மையானது மேற்கொள்ளும் மனப்பூர்வமான முயற்சியாகப் பயிற்சியை நம்மால் விளக்கமுடியும். வேலையாட்களை மிகவும் திறமையாகப் பயன்படுத்துவதற்கான அவசியத்தைச் சமாளிப்பதற்கு ஏஜென்சிகள் தங்களுடைய பெயர்ப்பட்டியில் தகுதியுள்ள நபர்களைச் சேர்க்க முயற்சி செய்யவேண்டும். மேலும் அவைகள் அவர்களுடைய வளர்ச்சியை ஒழுங்கான முறையில் முன்னேறச் செய்யவேண்டும்.

பொதுத் துறைஆட்சியில் பயிற்சி: அரசாங்க உத்தியோகமானது நமது நாகரிகத்தின் உத்தியோக ஒழுங்கு முறைகள், தொழில் திறமைகள் ஆகியவற்றின் முழுப்பரப்பையும் அநேகமாகப் பொதிந்து நிற்கிறது. மிகப் பெரும்பாலான பொதுவேலைகளுக்குக் கொஞ்சம் முற்பட்ட கல்வி அல்லது அனுபவம் தேவைப்படுகிறது. பலவித நிலைகளுக்குத் தேவைப்படுகிற கல்வியானது தனியார் துறை உத்தியோகத்திற்குத் தேவைப்படுகிற கல்விக்குப் பொதுவாக மாறுபாடில்லாமலிருக்கிறது. உதாரணமாகப் பொறியியல், கணக்கு வைத்தல், சட்டம், பொருளாதாரம், மருத்துவம் ஆகிய துறைகளிலுள்ள பதவிநிலைகளைக் குறிப்பிடலாம். தட்டெழுத்தாளர், குமாஸ்தா, மோட்டார் வண்டி பழுதுபார்ப்பவர், இயந்திரங்களைச் செய்பவர் போன்ற பதவி நிலைகளுக்கும் மேற்குறிப்பிட்டது பொருந்தும். பொதுச் செய்கைகளை நிறைவேற்றுவதானது பகுத்தறிவின் இணையற்ற ஓர் அமைப்பை ஓரளவு பிரதிபலிக்கிறது.

பொது ஏஜென்சிகளின் மேலாண்மையோடு உதவுவதற்குத் திறமையும் பகுத்தறிவுமுடைய ஆண்களும் பெண்களும் அதிகமாகத் தேவைப்படுகிருர்கள். இந்தத் தேவையின் ஒருபகுதி அரசாங்கத்தின் நிர்வாக வளர்ச்சி வேலேத்திட்டங்களால் பூர்த்தி செய்யப்படுகிறது. ஒரு பகுதி, சிறப்பாக அரசாங்க உத்தியோகத்தில் அக்கறையுள்ளவர்களுக்காகப் பல பல்கலைக் கழகங்களால் மேற்கொள்ளப்படும் சமூக இயல் நூல்கள், குறிப்பாகப் பொதுத்துறை ஆட்சி இயல் ஆகியவற்றிலுள்ள பாடத்திட்டத்தினுலும் பூர்த்தி செய்யப்படுகிறது. இந்தப் பயிற்சியின் நோக்கம் இதில் பங்கு கொள்பவர்களுக்கு அறிவாற்றலுள்ள ஓர் ஒழுங்கு முறையின் பகுப்பாய்வு செய்யும் திறன்களோடு சேர்ந்து பொதுத்துறை ஆட்சியில் பயன்படுகிற ஒரு பரந்த அறிவையும் அளிப்பதாகும். ஆனுல் அவர்களைத் தொழில் நுட்ப வல்லுநர்களாகத் தயார்ப் படுத்துவதல்ல இந்தப் பயிற்சியின் நோக்கம்.

அரசாங்கத்தில் ஒரு வேலையில் இருக்கச் செய்யும் வேலைத் திட்டங்கள் (Intern Programs) பயிற்சியின் முக்கியப் பாகங்களாக இருக்கின்றன. இந்த வேலைத்திட்டங்கள் மேலாண்மைத் திறமையுடைய அனுபவமில்லாத மக்களைக் கண்டுபிடித்து மேம்படுத்துவதற்கு உதவி புரிகின்றன. 1934ஆம் ஆண்டு இரகசியமாக ஆதரிக்கப்பட்ட தேசியப் பொது விவகார ஸ்தாபன உதவிப் பொருள் ஏற்பாடு, அனுபவமில்லாத தலைசிறந்த கல்லூரிப் பட்டதாரிகளை வாஷிங்டன் நகருக்குக் கொண்டுவர முயற்சி மேற்கொண்டது. அப்பொழுது பொதுத்துறை ஆட்சியில் ஒரு வேலையில் இருக்கச்செய்யும் பயிற்சியில் முதல் பெரிய முன்னேற்றம் ஒன்று அளிக்கப்பட்டது. இந்தப் பயிற்சி வேலைத்திட்டத்தில் அரசாங்க ஏஜென்சிகளுக்கு அவர்களுடைய நிலைமையை நிச்சயித்தல், அவைகளிடம் வேலை ஒதுக்கீட்டை வரிசைப்படி மேற்கொள்ளுதல், கூட்டப்பயிற்சி அமர்வுகள், முன்னேற்றமடைந்த கல்வி அறிவுறுத்தல் ஆகியவை இருந்தன. இந்த வேலைத்திட்டம் வெற்றியை அளித்தது. கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் பட்டதாரிகளில் பலர் பொறுப்புடைய பதவி நிலைகளில் வேகமாக முன்னேறினர். இந்தக் கருத்தானது பிறகு அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டு சிவில் பணிக் கமிஷனுலும் பல கூட்டரசு இராச்சிய ஏஜென்சிகளாலும் எடுத்துக்கொள்ளப்பட்டது. விவசாயம், வாணிகம், பாதுகாப்பு, உள்நாடு, தொழில் ஆகிய கூட்டரசுத் துறைகளும் சிவில்பணிக் கமிஷனும் ஒரு வேலையில் இருக்கச் செய்யும் வேலைத்திட்டங்களை இப்பொழுது நடத்துகின்றன. நியூயார்க் இராச்சியமானது முன்னேற்றமடைந்த கல்விப்பயிற்சி மேற்கொள்ளுகிற, ஒரு வேலையில் இருக்கச் செய்யப்படுகிறவர்களின் கல்விக் கட்டணத்தில்

ஒரு பாதியைக் கட்டுவதன்மூலம் இந்தப் பயிற்சிக்கு ஊக்கமளிக்கிறது. கல்லூரிகளும் பல்கலைக்கழகங்களும்கூட அவைகளின் பங்கில் ஒத்துழைக்கின்றன. உதாரணமாக, ஹார்வர்டு பல்கலைக்கழகம் தலைசிறந்த அரசாங்க ஊழியர்களுக்கு லிட்டாயர் உதவித் பொருள் (Littauer Fellowships) ஏற்பாட்டை அளிக்கிறது.

அரசாங்கத்திற்கும் தொழில் துறைக்கும் நிர்வாக வளர்ச்சி வேலைத்திட்டங்களின் அதிகமான எண்ணிக்கையானது பயிற்சியில் மிகவும் திடீரென்று ஏற்பட்ட வளர்ச்சியாகும். தொழில் நுட்பப் பயிற்சிக்கும் குமாஸ்தாப் பயிற்சிக்கும் கொடுக்கப்பட்ட முந்திய முக்கியத்துவத்தின்மேலுள்ள எதிர்ப்புத்தான் இதன் காரணங்களில் ஒன்றாக இருக்கிறது. அதிகரிக்கிற தனிப்பயிற்சியும், இதனால் இயல்பான முன்னேற்றம்மூலம் நிர்வாகிகளைப் பெறுவதற்கான இடரும், ஆட்சி நடவடிக்கைகள் உருவத்திலும் பல பொருள் கலப்பிலும் வளருவதனால் தேவைப்படுகிற நிர்வாகிகளின் எண்ணிக்கையின் பெருக்கமும் மற்றக் காரணங்களாகும்.

தத்துவங்களும் கருத்துகளும் : இப்போது பயிற்சி வேலைத் திட்டங்களைக் கவனமாகத் திட்டமிடுவதிலும் மதிப்பீடு செய்வதிலும் அதிகமான முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட்டிருக்கிகிறது. பயிற்சியானது இப்போது தேவையில்லை என்ற கருத்தையோ, அல்லது இதற்கு நேர்மாறாகப் பயிற்சியானது பயிற்சிக்காகவே வேண்டும் என்ற கருத்தையோ ஒப்புக்கொள்வதை இன்று விரும்புவதில்லை. பயிற்சிக் காரியங்களின் மிகவும் நுட்பமான இந்த மதிப்பீட்டிலிருந்து பொதுப்பணியில் பயிற்சியை வழிகாட்டுவதற்கு உதவுகிற அநேக தத்துவங்கள் வெளிப்பட்டிருக்கின்றன. இவைகள் பொது நிறுவனங்கள், தனியார் நிறுவனங்கள் ஆகியவற்றின் அனுபவத்தையும், மேற்பார்வை, வேலையாள் ஆக்கத்திறன், நிறுவனப் பயனாற்றல் ஆகியவற்றில் சமூக அறிஞர்களால் நடத்தப்பட்ட ஆராய்ச்சியின் விளைவுகளையும் ஆதாரமாகக் கொண்டிருக்கின்றன. பயிற்சி எதற்காக இருக்கிறது என்று நிறுவனத்திற்குக் கட்டாயமாகத் தெரிந்திருக்கவேண்டுமென்பது முதல் தத்துவமாகும். அதாவது, நிறுவனத்திற்குப் பயிற்சியின் நோக்கங்கள் தெரிந்திருக்க வேண்டும். தெளிவாகக் குறிப்பிட்டுள்ள குறிக்கோள்களுக்குரிய ஒரு பயிற்சி வேலைத்திட்டம். திட்டமிடப்பட்டாலொழிய தேர்ச்சியின் அளவை மதிப்பிடுவதற்கோ அல்லது அறிவுறுத்தலை ஒழுங்காயமைப்பதற்கோ இயலாது; அடுத்தபடியாக, வேலையாட்களின் பயிற்சித் தேவைகள் அறிந்துகொள்ளப்படவேண்டும். பயிற்சியானது வேலை நிலைமையில் நிலைப்படுத்தப்பட்ட தேவைகளை ஆதாரமாகக் கொண்டிருக்க வேண்டும். உதாரணமாகக் கடற்படைத் துறையானது அணு

நுட்பத்தின் குறிப்பிட்ட திசைகளில், பயிற்சிபெற்ற அதிகமான அறிஞர்களின் தேவையைக் கண்டுபிடித்தது. பிறகு இது இந்தத் தேவையைப் பூர்த்தி செய்வதற்காகக் கதிரியக்க ஐசடோப்பு (Radio-isotope) நுணுக்கங்களில் தனிப்பட்ட பயிற்சி ஒழுங்குகளை அமைத்தது. அதே மாதிரி ஒரு குறிப்பிட்ட திறமைபெற்ற வேலையாட்களின் குறைபாட்டை ஆதாரமாகக்கொண்டு, நிலஉட்கூற்று ஆராய்ச்சி நிலையம் (Geological survey), நிலஉட்கூற்றுத் திணைப் படம் (Geological field mapping) வரைவதில் ஒரு பயிற்சியை நடத்தியது. கிராமப்புற மின்சாரத் திட்ட ஆட்சியானது தொலைபேசிப் பொறியியலில் ஓர் ஆறுமாதப் பயிற்சியை ஏற்பாடு செய்தது. நியூயார்க் இராச்சியம் பாங்குத் தேர்வாளர்களுக்காகத் தீவிரமான ஒரு பயிற்சி வேலைத்திட்டத்தை நடத்தியது.

குறிப்பிட்ட தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கு ஒரு பயிற்சி வேலைத் திட்டத்தை அமைக்க ஒரு நிறுவனம் முடிவு செய்த பிறகு, அது இந்தத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்வதற்கு, அறிவுறுத்தும் பயிற்சி முறையை உருவாக்க முனைகிறது. அதோடு, மிகவும் பயனுறுதியாக இருக்கக்கூடிய பயிற்சி முறைகளையும் அது உறுதிப் படுத்துகிறது. கற்பிக்கவேண்டிய தகவல் அல்லது வளர்க்கவேண்டிய திறமைகள் அறிவுறுத்தும் கூறுகளின் ஒழுங்கான ஒரு வரிசையில் முன்னிலைப்படுத்தப்பட வேண்டும். அறிவுறுத்தும் கருவியானது நிலைநாட்டப்பட்ட கல்வி முறைகளுக்கேற்பவும், பயிற்சியளிக்கப்பட வேண்டிய வேலையாட்களின் அக்கறை, அறிவு, கற்கும் திறமைக் கேற்பவும் மேம்படுத்தப்பட வேண்டும். அத்துடன், பொதுப்பணியிலுள்ள பயிற்சியானது சிக்கனமானதாகவும் வேலையோடு தொடர்புடையதாகவும் இருக்கவேண்டும். மேலும் இந்தப் பயிற்சி வேலையாட்களை முன்னேற்றத்திற்குத் தயார்ப்படுத்தவும் வேண்டும். வேலையாட்களின் உத்தியோக முன்னேற்ற வாய்ப்பு வளர்ச்சியானது தொழில் துறை, மேலாண்மை ஆகியவற்றின் பணியாள் தொகுதிக்கான பிற்கால அரசாங்கத் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்கிறது. பயிற்சி பெறுகிறவர்கள் முனைப்பற்ற நலம் பெறுகிறவர்களாக மாத்திரம் இருக்கிற வேலைத் திட்டங்கள் பொது ஏஜென்சியில் கட்டாயமாக இருக்கவேண்டிய வன்திறமுடைய வேலையாட்களையும் தலைவர் களையும் (resourceful employees and leaders) உண்டுபண்ணு. பயிற்சிக்கு மேலாண்மை ஆதரவு அவசியம் என்று கூறத் தேவையில்லை. முக்கியக் குறிக்கோள்களையுடைய நிறுவனங்கள் பயிற்சிக்கு ஆதரவாக இருப்பதில் மிகவும் சுறுசுறுப்பாக இருக்கும் என்பது நம்முடைய கவனத்தைக் கவருகிறது. உதாரணமாக, விவசாய இலாகா, டென்னஸிப் பள்ளத்தாக்கு அதிகாரக்குழு, அணுசக்திக் கமிஷன், பாதுகாப்பு இலாகா ஆகியவற்றைக் கூறலாம். மிச்சிகன்

இராச்சிய சிவில்பணிக் கமிஷன் சர்வதேச நகர மேலாண்மை யாளர்கள் சங்கத்தின் கூட்டுறவோடு ஆரம்பித்து நடத்தும் நிர்வாகிகளுக்கான பயிற்சி வேலைத்திட்டமானது வேறொரு எடுத்துக்காட்டாகும். இவைகளில் பலவற்றில் பயிற்சியானது வேலையாளின் சொந்த நேரத்திலும் அடிக்கடி அவன் செலவிலும் எடுக்கப்பட்டு வருகிறது. ஏஜென்சியானது பயிற்சியை அளிப்பதற்குப் பல்கலைக் கழகத்தைத் தூண்டி வேலையாட்களைப் பயிற்சி பெறும்படி ஊக்குவிக்கிறது. ஏஜென்சி இந்த வேலைத் திட்டத்திற்கு அடிக்கடி இடமளிக்கிறது.

கடைசியாக, பயிற்சித் திட்டங்களை மேம்படுத்துவதற்குத் தொடர்ச்சியான ஒரு முயற்சி இருக்கவேண்டும். இதைப் பயிற்சியின் பயனுற்றலை மதிப்பீடு செய்வதற்குள்ள ஒழுங்கு முறையான முயற்சி எனப் பொருள் கொள்ளலாம். பயிற்சியின் திறன், தரம் ஆகியவற்றின் அடிப்படையிலும் வேலையில் மேம்படுத்தப்பட்ட வேலையாள் பயனுற்றலின் அடிப்படையிலும் பயிற்சியின் பயன் மதிப்பீடு செய்யப்படவேண்டும். எவ்வாறாயினும், இந்த விஷயத்தில் தொழில் துறையிலும் அரசாங்கத்திலும் மிக்க குறைவாகவே செய்யப்பட்டிருக்கிறது. மதிப்பீடு செய்வதற்கான பெரும்பாலான முயற்சிகள் மிகுதியாக மேலீடானவையாகும். இம் மதிப்பீடுகள் முக்கியமாகப் பயிற்சியில் பங்குகொண்டவர்களின் அனுபவத்தைப் பற்றிய வாக்குமூலங்களைக் கொண்டனவாகவோ அல்லது அறிவுறுத்தல் பயிற்சியின் முடிவில் அளிக்கப்பட்ட ஒரு சோதனையைக் கொண்டனவாகவோ இருந்தன.

பயிற்சியின் மாதிரிகள்: பொது ஆட்சி எல்லைகள் பல்வேறு மாதிரியான பயிற்சி நடவடிக்கைகளில் ஈடுபடுகின்றன. ஒரு புதிய வேலையாளுக்கு அவனுடைய நிறுவனத்தைப் பற்றியும் அவனுடைய வேலையைப்பற்றியும் தெரியப்படுத்துவதற்கு அளிக்கும் அறிவுறுத்தல் ஒரு மாதிரியான பயிற்சியாகும். பல கூட்டரசு ஏஜென்சிகளும் தல ஏஜென்சிகளும் அவனுக்கு விவரங்கள் தரும் ஒரு சிறு புத்தகத்தைக் கொடுக்கின்றன. இப் புத்தகம் ஏஜென்சியின் நடவடிக்கைகளையும் அதன் பணியாள்தொகுதிக் கொள்கைகளையும் விளக்குகிறது. சில பெரிய ஏஜென்சிகள் புதிய வேலையாட்களுக்காகக் காலந்தவறாமல் மேற்கூறிய மாதிரி பயிற்சிகள் நடத்துகின்றன. இந்தப் பயிற்சி அமர்வுகளில் ஏஜென்சி அதிகாரிகள் ஏஜென்சியின் நிறுவனம், வரலாறு, கொள்கைகள் ஆகியவற்றைப் பற்றிச் சுருக்கமான சொற்பொழிவுகளைச் செய்வார்கள். இம்மாதிரிப் பயிற்சியின் உண்மையான வேலையை வழக்கமாக மேற்பார்வையாளர் செய்வார். இவர் புதிய வேலையாளுக்கு ஒவ்வொரு நாளும் அறிவுறுத்தி வழிகாட்டுகிறார்.

மேலும், பெரும்பாலான ஏஜென்சிகள் பொருத்தமான வேலையாட்களுக்குக் கடிதப் போக்குவரத்து நடைமுறைகள், கடிதம், அறிக்கை ஆகியவை எழுதுதல், வாணிகக் கணக்குமுறை, இயந்திரத்தை இயக்குதல், ஆங்கிலம் வழங்குமுறை, கணக்குக் கொடுத்தல், கொள்முதல் செய்தல், தொலைபேசி மரியாதை, வேலை எளிதாக்குதல் ஆகியவற்றில் பயிற்சி அளிக்கின்றன. ஆனால், இராச்சிய மட்டங்களிலும் தல மட்டங்களிலும் உள்ள எல்லாப் பயிற்சி நடவடிக்கைகளிலும் போலீஸ்காரர்களுக்கும், தீயணைக்கும் படையினருக்கும் அளிக்கப்படுகிற பயிற்சியானது மிகவும் கவனமாக உருவாக்கப்பட்டதாகும். இந்தத் துறைகளில் ஆட்சித் திறமைகளை வளர்ப்பதற்கும், முன்னேற்றமடைந்த நுணுக்கங்களில் பயிற்சி அளிப்பதற்கும் அண்மையில் முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட்டது. உதாரணமாக, பியோரியா, இல்லினாய்ஸ், விச்சிட்டா ஆகிய நகரங்களும் கன்ஸாஸ் இராச்சியமும் போலீஸ், தீயணைத்தல் ஆகிய ஆட்சித் துறையில் முன்னேற்றமடைந்த பயிற்சிக் கிரமங்கள் நடத்தின. மேரிலாந்து பல்கலைக் கழகம் நடத்துகிற தீயணைப்பு விஸ்தரிப்புப் பணியின் வேலைத்திட்டம்போலவே பல இராச்சிய பல்கலைக் கழகங்கள் தனிப்பட்ட வேலைத் திட்டங்களில் பயிற்சி அளிக்கின்றன; பல அதிகாரிகள் இவற்றில் பங்குகொள்ளுகிறார்கள்.

கைத்திறமுடைய தொழில்களில் வேலை பயிலுதல் மிகப் பழமையான பயிற்சி வகைகளில் ஒன்றாகும். எடுத்துக்காட்டாக, கடற்படைத் துறையானது இயந்திரங்கள் செய்பவர், மின் துறைஞன், தச்சன், மாதிரி செய்பவர் என்பன போன்ற அறுபது தொழில்களில் வேலை பயிலும் வேலைத் திட்டங்களைக் கொண்டிருக்கிறது. பயிற்சியானது பொதுவாக நான்கு வருடகாலம் நீடிக்கிறது. அப்போது வேலை பயிலுபவர் ஒவ்வொரு மாதத்தையும் ஒரு வாரம் வகுப்பறை வேலையிலும், மற்ற மூன்று வாரங்கள் தொழிலைக் கற்றுக்கொண்டே கூலிக்கு உழைக்கும் ஓர் இயந்திர வேலைக்காரரின்கீழ்த் தொழிற்சாலையிலும் கழிப்பார். பொதுப்பணியில் வேலை பயிலும் பயிற்சியில் மிதமான ஒரு தளர்ச்சி இருந்தாலும் தொழில் துறைப் பயிற்சியானது அதிகரித்திருக்கிறது. இம்மாதிரியான பயிற்சி கணக்கு வைத்தல், ஆஸ்பத்திரி வேலை, இரசாயன ஆராய்ச்சிக்கூட வேலை, நெடுஞ்சாலை அமைத்தல், ஒழுங்குபடுத்தும் நடவடிக்கைகள், பணியாள்தொகுதி ஆட்சி ஆகியவைகள் அடங்கிய பல துறைகளை உள்ளடக்கி நிற்கிறது. இந்தப் பயிற்சியில் மிகுதியும் பள்ளிகள், நிலையங்கள், பல்கலைக் கழகங்கள் ஆகியவற்றின் ஒத்துழைப்போடு அளிக்கப்பட்டிருக்கின்றன. 1936ஆம் வருடத்திய ஜார்ஜ் டீன் சட்டத்தின்மூலம் (George- Dean Act of 1936) தல மட்டத்தில் இந்தப் பயிற்சிக்கு மிகுதியான தூண்டுதல் அளிக்கப்பட்டது. இந்தச்

சட்டத்தின்படி இராச்சிய வேலையாட்களுக்கும் தல வேலையாட்களுக்கும் பயிற்சியளிப்பதற்குக் கூட்டரசு நிதிகள் எளிதில் கிடைக்கும்படி செய்யப்பட்டன. பல ஏஜென்சிகள் மேற்பார்வைப் பயிற்சியையும் நடத்துகின்றன. விமானப்படைத் துறையின் பயிற்சி முறையில் மேற்பார்வையாளரின் பொறுப்புகள், வேலை மேம்படுத்தல், வேலையாள் பயிற்சி, மனிதத் தொடர்புகள் ஆகியவற்றைப் பற்றி 25 மாநாடுகள் அடங்கியிருக்கின்றன. மிகவும் முன்னேறிய மேலாண்மை வளர்ச்சிப் பயிற்சி முறைகள் பல்கலைக் கழகங்களின் ஒத்துழைப்போடு அடிக்கடி நடத்தப்படுகின்றன. இம்மாதிரிப் பயிற்சி வேலைத் திட்டங்களை நடத்துவதில் பொது ஆட்சி எல்லைகள் பயிற்சி முறைகளையும் ஊடகங்களையும் பயன்படுத்துவதில் மிகுதியான வன்திறமையை வெளிக்காட்டியிருக்கின்றன. மேலாண்மை மேம்படுத்தும் வேலைத்திட்டங்களில் மாநாட்டு முறையும், கடமையைச் செய்தல் (role playing), நிகழ்ச்சி ஆய்வுகள் (case studies) ஆகியவை போன்ற நுணுக்கங்களும் விரிவாகப் பயன்படுத்தப்பட்டன. உத்தியோகச் சங்கங்களும் அதிகமாகப் பயன்படுத்தப்பட்டு வந்திருக்கின்றன. பொதுத்துறை ஆட்சிக்கான அமெரிக்கக் கழகம், அமெரிக்க மேலாண்மைக் கழகம் ஆகியவற்றால் அளிக்கப்பட்ட நிலையங்களில் அரசாங்க வேலையாட்கள் பங்கெடுத்துக்கொண்டிருக்கிறார்கள். அவர்கள் தேசிய மாநாடுகளிலும் சர்வதேச மாநாடுகளிலும் கலந்துகொண்டு கவனிக்கிறார்கள். அவர்கள் மற்ற ஏஜென்சிகளையும் தொழில் அமைப்புகளையும் கூட்டமாகச் சென்று பார்க்கிறார்கள்.

வழக்கத்திலுள்ள போக்குகள் : பொதுப்பணியிலுள்ள வேலையாள் பயிற்சியில் பலவகைப்பட்ட போக்குகள் தெளிவாகத் தெரிகின்றன. பயிற்சி வேலைத்திட்டங்களைத் திட்டமிட்டு நடத்துவதற்கு உத்தியோகத்தில் தகுதிபெற்ற பயிற்சிச் சிப்பந்திகள் அதிகமாகப் பயன்படுத்தப்படுகிறார்கள். வேலையாட்களின் தனிப்பட்ட பயிற்சித் தேவைகள் அடிப்படையில் உருவாக்கப்பட்ட வேலைத் திட்டங்களுக்கு அதிக முக்கியத்துவம் அளிக்கப்பட்டிருக்கின்றது. நெடுந்தூரம் எட்டத்தக்க திட்டத்திற்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட்டிருக்கிறது. அதாவது வேலையாட்களுடைய தற்போதைய வேலைகளின் கூறுகளிலும் ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட முன்னேற்ற ஏணிகளையுடைய உத்தியோக முன்னேற்ற வாய்ப்பு முறையின் கூறுகளிலும் வேலையாட்களின் வேலையை எண்ணுவதற்கு அதிக முக்கியத்துவம் கொடுக்கப்பட்டிருக்கிறது. நிறுவனத்தின் குறிக்கோள்களோடு வேலையாள் வளர்ச்சியின் நெருங்கிய இணைப்பை அடைவதற்கு ஒரு நிறுவனத்தின் வெவ்வேறான பயிற்சி நடவடிக்கைகளை ஒன்றாக இணைக்கப்பட்ட ஓர் அணுகுதலாகச் சேர்த்துப் பிணைப்பதற்குச் சில முயற்சிகள் எடுக்கப்பட்டுள்ளன.

மேலும், பயிற்சி நடவடிக்கைகளின் பயனுற்றலை மதிப்பீடு செய்வதற்கு அதிகக் கவனம் அளிக்கப்பட்டிருக்கிறது. பல்கலைக் கழகங்களோடும் உத்தியோக சங்கங்களோடும் நெருக்கமான கூட்டுறவு இப்பொழுது இருக்கிறது. வெளி வாய்ப்புகள் இப்பொழுது அதிகமாகப் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. வேலையிலமர்த்தும் ஏஜென்சிகள் தங்களுடைய வேலையாட்களின் உயர்வுற்ற தொழிற் பயிற்சி, உத்தியோகப் பயிற்சி ஆகியவற்றிற்கான செலவில் பெரும்பகுதியை ஏற்றுக்கொள்ளுகின்றன. மேற்பார்வையாளரின் பயிற்சிப் பொறுப்புகளுக்கும், வழி காட்டல், அறிவுரைகூறல் ஆகியவற்றிற்கும் உத்தியோகத்தைப்பற்றிய திட்டமிட்ட கல்விக்கும் கூடுதல் கவனம் செலுத்தப்பட்டிருக்கிறது. மேலும் முறைப்படியானதும் முறையற்றதுமான பயிற்சியில் வரவர அதிக அக்கறை காட்டப்படுகிறது. இத்தகைய அக்கறைதான் தற்காலப் போக்குக்கு ஏற்பத் தன்னை வைத்துக்கொள்ளவேண்டுமென்று ஒரு நிறுவனம் விரும்புவதற்கான அறிகுறி; வேலையாள் திறமைகளைப் பயன் படுத்துவதற்கான தன்னுடைய பொறுப்பை ஒரு நிறுவனம் அங்கீகரிப்பதற்கும் இதுவே அறிகுறி.

4. வேலையாள் தொடர்புகள்

முறையீடுகள், துயர்க்காரணம் ஆகியவற்றின் ஏற்பாட்டு முறைமைகள் : வேலையாள் தொடர்பு பலவகைப்பட்ட பரிமாணங்களையுடைய ஒரு பொருளாக இருக்கின்றது.[13] முதலாவதாக, முறையீடுகள், மறுஆய்வுகள் ஆகியவற்றின் ஒரு பின்னல் பெரும்பாலான சிவில் பணியில் வழக்கமானதாக இருக்கிறது. இது பாதுகாப்புக் கூறுகளின் ஓர் உருவமாகும். மத்தியப் பணியாள் தொகுதி ஏஜென்சியானது அன்றாடப் பணியாள் தொகுதிக் கடமைகளை நேரடியாக அனுஷ்டிக்கும் இடங்களில், முறையீடுகள் இந்த ஏஜென்சிக்கு அனுப்பப்படுகின்றன. அரசாங்கத்தின் பல பொருள்தன்மையும் ஆட்சி ஏஜென்சிகளின் பருமனும் எண்ணிக்கையும் அதிகரித்திருக்கிறபடியால் பணியாள்தொகுதி ஏஜென்சிகளுக்குக் கடமைகள் ஒப்படைக்கப்பட்டிருக்கின்றன. இதனால் இந்த ஏஜென்சிகள் ஆரம்ப முறையீட்டைப் பரிசீலனை செய்வதற்கு வழக்கமாகப் பொறுப்புடையதாக இருக்கின்றன. மத்தியப் பணியாள் தொகுதி ஏஜென்சி அடிக்கடி மறுஆய்வு செய்யும் ஒரு வேலையைச் செய்கிறது.

[13] Fos this section the author is in debt to Jack Pockrass, Chief, Placement and Employee Relations, Directorate of Civilian Personnal, Department of the Air Force. அதிகாரம்—21. "மனவுறுதியும் ஒழுங்கு முறையும்"—பார்க்க.

சட்டமன்ற அதிகாரக்குழு அல்லது நிர்வாக அதிகாரக்குழுவினுல் நிலைநாட்டப்பட்ட முறையீட்டு ஏற்பாட்டு முறைகளுக்கு எதிரிடையாக ஏஜென்சித் தலைவரால் துயர்க்காரண ஏற்பாட்டு முறைமைகள் (Grievence systems) வாடிக்கையாக நிலைநாட்டப்பட்டிருக்கின்றன. வேலையிலிருந்து அகற்றுதல், அல்லது ஒரு தேர்வில் தகைமையில்லை என்ற தீர்ப்பு, கீழ்நோக்கிய வகைப்படுத்தல் என்பன போன்ற ஆளுக்கு விரோதமான ஒரு விளைவையுடைய குற்றச் செயல்கள் அல்லது தவறுதல் செயல்களோடு முறையீடுகள் வழக்கமாகத் தொடர்புடையனவாக இருக்கும். துயர்க்காரணங்கள் வாடிக்கையாக வேலையிலமர்த்தும் ஏஜென்சியின் 'வேலை நிபந்தனைகள்' என்று கூறப்படுகிற கொள்கைகளுடையவும் பழக்கங்களினுடையவும் விபரீத பாவனையோடு தொடர்புடையதாக இருக்கும். வேலையிடங்களில் உடல் அசௌக்கியம், சில குறிப்பிட்ட பணிகளுக்கு முன்ஜாக்கிரதையின்மை, வேலைப் பணிகளிலும் வேலை ஒதுக்கீடுகளிலும் ஏஜென்சிக் கொள்கைகளை மேற்பார்வையிடுவதற்குப் பயன்படுத்துவதனுலும், மோட்டார் வண்டிகளை விட்டுவைக்கும் இடத்திற்குச் செல்லும் வழியினுலும், அல்லது சிற்றுண்டிச்சாலை இருக்குமிடம் அல்லது சிற்றுண்டி நேரங்கள் ஆகியவைகளாலும் ஏற்படும் அதிருப்தி; பயிற்சிக்குத் தேர்ந்தெடுத்தல், விரும்பத்தக்க இடமாற்றங்கள், திட்டமான உபகரணங்களுக்கு நியமித்தல், வேலை இடம் நிலைப்படுத்தல் ஆகியவற்றில் புட்சபாதக் குற்றச்சாட்டுகள் அல்லது பேதங்காட்டும் குற்றச்சாட்டுகள்; ஆட்சேபனைக்குரிய நோய் ஓய்வு, பின் தங்கிச் செல்லுதல், அனுமதிக்கப்படாத ஆஜர் இல்லாமைகள் ஆகியவற்றில் மேற்பார்வையாளரின் கட்டளைப் பழக்கங்களால் உடன்பாடு இன்மை; ஆட்சித் தேவைகளின் மீறுதல்கள், துர்நடத்தை, வேறு குறைகள் ஆகியவற்றிற்கு மேற்கொள்ளப்படும் ஒழுங்கு நடவடிக்கையின் கடுமை என்பனபோன்ற நடைமுறைக் குறைகள் துயர்க்காரணங்களைச் சூழ்ந்து நிற்கின்றன.

தனிநபர் அல்லது தொகுதித் துயர்க்காரணங்களின் ஒழுங்குமுறையான தீர்வானது மேலாண்மையின் ஒரு சுயதேவைச் செயலாக வளர்ந்திருக்கிறது. தனிநபர்களின் மனத்திற்குள் கொதித்துக் கொண்டிருக்கிற கொடுமைகள் அல்லது துயர்க்காரணங்கள், மேற்பார்வையாளர்கள், சகவேலையாட்கள், ஏஜென்சிக் கொள்கை அல்லது வேலைத் தளவாடங்கள், உபகரணங்கள், செய்ம்முறைகள் ஆகியவற்றிடம் எதிர்மாருன மனப்பான்மையை இயல்பாக உருவாக்குகின்றன. அக்கிரமங்கள் அல்லது அநியாயங்கள்மீதுள்ள இம்மாதிரியான ஆத்திரம், உண்மையாக இருந்தாலும் கற்பனையாக இருந்தாலும், வேலைப்பிளவு, தாழ்வான தொகுதி மனவுறுதி, வேலைக்கு வரத் தவறுதல், நிலைகுலைவு, சூறையாடுவது, இடையூறுகள்,

அபிவிருத்திக் குறைவு, அல்லது இவைகளைவிட அக்கிரமமான எதிர்ச் செயல்கள் ஆகியவற்றிற்குக் காரணமாகக் கூடும். பல தொழிலாளர் தகராறுகள் கவனியாது விடப்பட்ட அல்லது மறைக்கப்பட்ட, பார்வைக்கு அற்பமான விஷயங்களால் எழுந்தவைகளாகும். துயர்க் காரணங்களைச் சரிக்கட்டுவதற்கும் குறைகளை ஆராய்ந்து தீர்வுகாண் பதற்கும் நேர்மையான ஒரு நடைமுறை இருக்கவேண்டுமென்பது உற்பத்தி, பணிகள் ஆகியவற்றில் மேலாண்மையின் உதவிக்காக ஆகும். வேலையாளுக்கும் மேற்பார்வையாளருக்குமிடையேயுள்ள இம்மாதிரி வித்தியாசங்களை முதலில் தனிப்பட்ட முறையில் போக்குவது ஒரே தன்மைக்கான பழக்கமாக நன்கு இருந்து வருகிறது. வேலையாள் தனக்குரிய பிரதிநிதி, ஒரு தொழிற்சாலை மேற்பார்வை செய்பவர், அல்லது பணியாள்தொகுதி அலுவலகத்தி லுள்ள ஒரு நடுவர் ஆகியவர்களின் உதவியை வேலையாள் பெற முடியுமானால்மாத்திரந்தான் வித்தியாசங்களைத் தனிப்பட்ட முறையில் போக்கமுடியும். மனிதனுக்கு மனிதனுள்ள நிலையில் ஒப்புக்கொள்ளக்கூடிய தீர்மானம் இல்லாதிருக்கும்பொழுது முறைப் படியான துயர்க்காரண முறைமைகள் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. நேர்மையான ஒரு துயர்க்காரண முறைமை ஏற்பாடு செய்வதானது வேலையாட்களால் பரிந்து பேசுவதற்குக் கோரப்படுகிற வெளியார் குழுக்களின் நெருக்கங்களைக் குறைப்பதற்கும் வழக்காடுவதின் வாய்ப்பைக் கூடியவரையில் குறைப்பதற்கும் உதவுவதில் கூடுதல் தன்மைகள் இருக்கின்றன என்று மேலாண்மை கண்டுபிடித்திருக் கிறது.

வேலையாள் நலன்களும் சட்டப் பாதுகாப்புகளும் : வேலையாள் மேலாண்மைத் தொடர்புகளில் துயர்க்காரண முறையீட்டு நடைமுறையின் எளிதில் கிடைக்கக்கூடிய தன்மையானது இன்றி யமையாததாயிருக்கிறது. எனினும், வேலையிலிருந்து கண்டிப்பாக அகற்றப்படுதலுக்கு எதிராகப் பாதுகாப்புகள் இருந்தாலொழிய இம்மாதிரி நடைமுறைகளுக்குக் குறைவான முக்கியத்துவமே இருக் கிறது. ஒருவர் கண்டிப்பாக வேலையிலிருந்து நீக்கப்பட்டால், தம்மைக் குற்றச்சாட்டுகளிலிருந்து பாதுகாத்துக்கொள்ள அவருக்கு வாய்ப்பளிப்பதற்காக நீக்கப்பட்டதின் காரணங்களை அவர் அறிந் திருக்கும்படிச் செய்யவேண்டும். கூட்டரசுப் பணியானது இருபது நூறாயிரத்திற்கும் அதிகமான வேலையாட்களுக்கு உத்தரவாதியாக இருப்பதால், இந்தப் பணியிலிருந்து நீக்கப்படுதலோடு தொடர் புடைய முக்கியமான முன்னேற்றங்களை விளக்குவது ஒருவேளை பயனுடையதாக இருக்கும். 'வேலையிலிருந்து பிரிந்து செல்வதி லிருந்து' 'காரணத்துக்காக நீக்குதல்' பகுத்தறியப்படவேண்டும். தகுதியின்மை, இராஜினாமாச் செய்தல், உத்தியோக முடிவுசெய்தல்,

ஆற்றல் குறைவு, வேலையிலிருந்து ஓய்வு பெறுதல் என்பனபோன்ற வேறு காரணங்களால் வேலையிலிருந்து பிரிந்து செல்லலாம். லாயிட்-லா ஃபாலெட் சட்டத்தில் பின்வருமாறு குறிக்கப்பட்டிருக்கிறது: 'எழுத்தால் கொடுக்கப்பட்ட காரணங்களுக்காகவும், பணியின் திறமையை உயர்த்தும் காரணத்துக்காகவும் தவிர, அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டின் வகைப்படுத்தப்பட்ட சிவில் பணியிலுள்ள ஒரு நபரும் பணியிலிருந்து சம்பளமில்லாமல் சிறிது காலம் விலக்கி வைக்கப்படவோ அல்லது நீக்கப்படவோமாட்டார்கள்.' 1944ஆம் வருடம் தேர்ச்சியடைந்தவர்கள் அனுகூலச் சட்டம் (Veterans Preference Act) இயற்றப்பட்டது. இந்தச் சட்டம் தேர்ச்சியடைந்தவர்களுக்கு அதிகப் பாதுகாப்பை அளித்தது. தேர்ச்சியடைந்த வேலையாட்களுக்கு, எல்லாக் காரணங்களும் தனிப்பட்ட முறையிலும் விவரமாகவும் குறிப்பிடப்படும்; குறைந்தது முப்பது நாட்களுக்கு முன்னதாகவே எழுதப்பட்ட ஓர் எச்சரிக்கை கொடுக்கப்பட வேண்டுமென்று இச்சட்டம் நிபந்தனை செய்தது. இந்தச் சட்டமானது பல நடைமுறை விவரத்தை ஒன்ருகச் சேர்த்தது. இச் சட்டத்தின் கீழ்முறையீடுகள் விஷயத்தில் செயல்படும்பொழுது, சிவில் பணிக் கமிஷன் நடைமுறைத் தேவைகளோடு இணக்கத்தையும் வழக்கின் உண்மையான நற்பண்புகளையும் நடுத்தீர்ப்புக் கூறவேண்டும்.

கொரியாத் தகராருனது அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளின் பாதுகாப்பைக் காப்பாற்றுவதற்காகத் திட்டமிட்ட சட்ட ஷரத்துக்களைத் தோன்றும்படி செய்தது. குறிப்பாக அரசாங்க வேலையாட்களைச் சட்டென்று சிறிது காலம் வேலையிலிருந்து விலக்கி வைப்பதை அனுமதிப்பதின்மூலம் அமெரிக்காவின் பாதுகாப்பைக் காப்பாற்றுவதற்குச் சட்டங்கள் தோன்றின. சட்டென்று விலக்கி வைப்பதற்கான ஷரத்தானது குற்றச்சாட்டுகளின் எழுதப்பட்ட ஓர் அறிக்கையின் அவசியத்தை விட்டுவிடாமலிருந்தது. ஆனல், அது சக்தி வாய்ந்த கட்டுப்பாட்டிற்குட்பட்டிருந்தது. அதாவது தேசியப் பாதுகாப்பின் நலன்கள் அனுமதிக்கிற அளவுக்கு இந்த ஷரத்து பயன்படுத்தப்பட்டது. ஆட்சி முறையீடு நிறுத்தப்படவில்லை. வேலையாள் திரும்ப வேலையில் சேர்க்கப்பட்டால் வேலை இல்லாத காலத்துச் சம்பளமும் நிறுத்தப்படவில்லை. எவ்வாருயினும், சம்பந்தப்பட்ட ஏஜென்சித் தலைவரால் செய்யப்பட்ட உறுதிப்பாடு முடிவானதாகவும் இறுதியானதாகவும் இருக்கும் என்று அந்தச் சட்டம் நிபந்தனை செய்தது. இந்தப் புதிய அதிகாரம் அவசரகால முயற்சியோடு நேரடியாகச் சம்பந்தப்பட்ட ஏஜென்சிகளுக்கு மாத்திரமே அளிக்கப்பட்டது. இந்த அதிகாரம் ஒவ்வொரு ஏஜென்சியாலும் சார்பற்ற நிலையில் பயன்படுத்தப்படவேண்டும் என்றும் குறிப்பிடப்பட்டது. 1947ஆம் வருடம் மார்ச் மாதம் 21ஆம் தேதி வெளியிடப்

பட்ட 9835-வது எண் நிர்வாகக் கட்டளையானது தனிப்பட்ட ஒரு கூட்டரசு வேலையாளின் அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டிடமுள்ள பற்றுறுதியைப் பற்றிய இழிவான தகவலைப் பரிசீலனை செய்வதற்கும் விசாரிப்பதற்குமாக அரசாங்க முழுவதும் அளவைகளை நிலை நாட்டியது. இந்த நிர்வாகக் கட்டளைக்குப் பகரமாக 1953ஆம் வருடம் ஏப்ரல் மாதம் 27ஆம் தேதி 10450-வது எண் நிர்வாகக் கட்டளை ஒன்று பிறப்பிக்கப்பட்டது. குறிப்பிட்ட நபரை வேலையில் வைத்திருப்பது தேசியப் பாதுகாப்பு நலன்களுக்கு சந்தேகமில்லாமல் ஒத்ததுதானா என்பதை உறுதியாகத் தீர்மானிப்பதற்கு இந்தக் கட்டளை ஒவ்வொரு ஏஜென்சித் தலைவருக்கும் அதிகாரம் வழங்கியது.[14]

பற்றுறுதி வழக்குகளையும் பாதுகாப்பு வழக்குகளையும் ஆட்சித் துறை கையாளுதலானது முக்கியமான பிரச்சினைகளை எழுப்பியிருக்கிறது. ஆனால், கூட்டரசு வேலையாட்களில் பெரும்பாலானவர்கள் பற்றுறுதியில்லாமலும் இருப்பார்கள் என்ற எண்ணத்தை மக்கள் மனதில் தோன்றச்செய்தது மிகவும் நற்பேறற்ற கணநேர விளைவாகும். உண்மையாக, கம்யூனிஸ்ட் அல்லது புரட்சிக்காரன் என்று பதிவேடுகளால் வெளிக்காட்டப்பட்டவர்களின் எண்ணிக்கை மிகவும் குறைவாக இருந்தது. இது சம்பந்தமான உள்ளக்கிளர்ச்சி பெரும்பாலும் அடங்கிய பிறகு, கோல் என்பவருக்கும் யெங் என்பவருக்கும் ஏற்பட்ட வழக்கில்[15] உயர்நீதி மன்றமானது, கைக்கொள்ளப்பட்ட பதவி நிலை நுண்ணிய தன்மையுடையது என்று ஏஜென்சியால் இனவுறுதி செய்யப்பட்டிருந்தால்தான் 10450ஆம் எண் நிர்வாகக் கட்டளையின்கீழுள்ள வேலையிலிருந்து நீக்கும் நடைமுறைகள் பயன்படுத்தத்தக்கவை என்று கருதியது. ஆனால் பற்றுறுதி வழக்குகளுக்கும் பாதுகாப்பு வழக்குகளுக்கும் அளிக்கப்பட்ட பகைமையான விளம்பரமானது அரசாங்க வேலையாட்களிடையே மிகுதியான காப்பில்லாத தன்மையை தோன்றச் செய்தது என்பதில் ஐயமிருக்க முடியாது. வேலையாள் குழுவானது 99 $\frac{44}{100}$ சதவீதத்திற்கும் அதிகமான நிறைவான உத்தியோகப் பதவியளிப்புபோலக் குற்றமற்றதாக இருந்தாலும், ஆக்கச் சார்பான வேலையாள் மேலாண்மைத் தொடர்புகளின் நோக்கு முனையிலிருந்து நுட்பமாக ஆராய்வதைக் கையாளும் முறைகள் விரும்பத் தகாதவையாக இருக்கின்றன.

[14] See for references Tompkins, Dorothy C., "Loyalty - Security Programs for Federal Employees: A selected Bibliography.." Berkeley: Bureau of Public Administration, University of California, 1955. For a comprehensive treatment, see Brown, Ralph S., Jr., "Loyalty and Security: Employment Tests in the United States," New Haven: Yale University Press, 1958.

[15] 351 U. S. 536 (1955.)

வேலையாள் சங்கங்கள் : வரலாற்றுப்படி வேலையாட் குழுக்கள் துயர காரணங்களை மையமாகக்கொண்டு உருவாக்கப்பட்டிருந்தாலும், தகவலறிந்த முதிர்ந்த கூட்டுச் சங்கங்கள் இம்மாதிரி அமைப்பதின் குறைவான நலன்களைக் கண்டறிந்தன. தனித்தனியான உறுப்பினர்களின் துயர்க் காரணங்களைப் போக்குவதில் அவர்களுக்குச் சங்கப் பிரதிநிதித்துவம்மூலம் உதவி வழங்கப்படுவது உண்மைதான். ஆனால் மேலாண்மைக் கொள்கைகளை வசப்படுத்துவதற்கும் கணிசமான வேலையாள் ஆதாயங்களை அடைவதற்கும் விரும்பும் வேலையாட் சங்கங்கள் நன்மை பயக்கும் சட்டங்களைக் கோருவதன் மூலமும், விரும்பத்தகாத அரசாங்கக் கொள்கைகளைத் தள்ளுபடி செய்வதற்கான வழக்குகளை ஆதரிப்பதன் மூலமும், அல்லது ஏஜென்சி முழுதும் பயன்படத்தக்கதான கொள்கைச் சலுகைகளைப் பெறுவதற்கு ஏஜென்சித் தலைவர்களோடு பேச்சுவார்த்தை மூலமும் தங்களுடைய கையிருப்புத் திறமைகளைப் பரவலாக்குகின்றன. இந்த வழிகளில் கிடைக்கக்கூடிய ஆதாயங்கள் அதிக உறுப்பினர்களைக் கவர்கிறது. இதற்கு மாருக, தனிப்படுத்தப்பட்ட துயர்க் காரணங்கள், வழக்கில் வெற்றியடைந்தால்தான் எல்லோருடைய கவனத்தையும் பெறுகின்றன. ஆனால், இந்தத் துயர்க் காரணங்கள் பிரச்சினைகளையும் நுண் நயமுறைகளையும் பொறுத்து உள்ளார்ந்த உறுப்புத் தன்மையையும் மேலாண்மை உறுப்புத் தன்மையையும் தொடர்பகற்றுவதற்கு உதவக்கூடும். ஒழுங்குபடுத்தப்பட்ட ஒரு சங்கத்தால் மேலாண்மையோடு நட்புமுறையான வேலைத்தொடர்புகள்மூலம் அதன் உறுப்பினர்களுக்கும் வேலையாள் தொகுதி முழுமைக்கும் தொடர்ந்து ஆதாயங்களைப் பெறமுடியும். சட்டமியற்றுவதில் குரல் வாயிலாகத் தெரிவிக்கிற நன்ருக உருவாக்கப்பட்ட வேலையாள் தொகுதியின் பயனுற்றல், தபால் தொழிலாளர் சங்கங்களால் போதிய அளவு விளக்கிக் காட்டப்பட்டிருக்கிறது. அவர்கள் கூட்டரசு வேலையாட்களில் ஒரு சிறுபான்மையோராக மாத்திரமே இருக்கிருர்கள். ஆனால் தபால் பணிக்கான சம்பளச் சட்டமானது எஞ்சிய வகைப்படுத்தப்பட்ட வேலையாட்களுக்கான அதேமாதிரி சட்டத்திற்கும், சில சமயங்களில் அதைவிடப் பெருந்தன்மைக் குறைவான சட்டத்திற்கும் அடிக்கடி முற்படுகிறது. இது எல்லா வேலையாட்களுக்கும் கருத்துள்ள ஒரு தெளிவான படிப்பினையாக இருக்கிறது. நலந்தருகிற சட்டம் இயற்றப்பெறுவதில் தேசியத் தொழிலாளர் சங்கங்கள் வெற்றியடையாத இடங்களில்கூட, இதன் அறிமுகப்படுத்தல் மாத்திரம் சில சமயங்களில் குறிப்பிட்ட ஆட்சிச் சீர்திருத்தங்களை விரைவுபடுத்தியிருக்கிறது. சட்டசபை அணுகுதலுக்குப் பேரம் செய்யும் நயத்திற நடவடிக்கைகளின் பயன் இருக்கிறது.

பொதுப்பணி முழுவதற்கும் தொழிலாளர் மேலாண்மை உறவுகளைப் பொதுப்பட அமைத்துச் சொல்வது கடினமானதாகும்.[16] ஒவ்வோர் ஆட்சி எல்லையும், ஒரு தனிச் சூழ்நிலையுடையதாக இருக்கிறது. ஒவ்வொன்றிலும் மேலாண்மையின் எல்லா நிலைகளினுடைய எதிர்மறையான மனப்பான்மைகளிலிருந்து ஒத்துழைக்கிற வேலைத் தொடர்புகள் வரையான நிலைமைகளிருக்கின்றன. அதோடு ஒவ்வொன்றிலும் சட்டத்தின்கீழ்க் கூட்டாகப் பேரம் செய்யும் பழக்கங்களும் இருக்கின்றன. ஃபிலடெல்ஃபியாவிலுள்ள நகராட்சி சிவில் பணி அமைப்பானது கூட்டாகப் பேரஞ்செய்யும் ஓர் உடன்பாட்டிற்கு வந்திருக்கிறது. இந்த உடன்பாடு செயலணியின் ஒரு பெரிய பகுதிக்கு ஒரே பேரம் பேசும் அதிகாரக் குழுவாக ஒரு சங்கத்தை ஏற்றுக்கொண்டிருக்கிறது. அதே சமயத்தில், ஊதியப் பணியாளர், மேற்பார்வைப் பணி, புலனாய்வுப்பணி, படைவீரர்பணி ஆகியவற்றில் ஆள்தொகுதிகள் சங்கமமைப்பதற்கு அனுமதிக்கப் படவில்லை. இந்த உடன்பாட்டில் வேலை நிறுத்தம் செய்வதில்லை என்ற வாக்குறுதிக்கு ஒரு பாகமாக ஒரு சங்கச் சுகாதாரத் திட்டத்திற்கு நன்கொடைகள் திரட்டுதல்போன்ற பழக்கங்களுக்கு அதிகாரம் வழங்கப்பட்டது. இம்மாதிரிப் பழக்கங்கள் தொழில் துறையில் வழக்கமாகும். ஆனால், பொதுப்பணியில் இவைகள் அடிக்கடி நிகழா. நியூயார்க் நகரமும் நகராட்சிப் பணியிலுள்ள தொழிற்சங்கங்களோடும் குறிப்பிட்ட தொழிலுக்குரிய சங்கங்களோடும் தொழிலாளர் உடன்பாடுகள் (labour agreements) செய்திருக்கிறது. உலகத்தில் மிகவும் பெரிய வேலையளிப்போர்களில் ஒன்றாகிய கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் ஏஜென்சிக்கு ஏஜென்சி கொள்கைகள் மாறுபடுகின்றன. டென்னசி பள்ளத்தாக்கு அதிகாரக் குழு, போன்வில்லி மின்ஆற்றலாட்சி, அரசாங்க அச்சடிக்கும் அலுவலகம் என்பன போன்ற நிறுவனங்களில் அதிக முன்னேற்றமான பழக்கங்கள் காணப்படுகின்றன. அரசாங்க அச்சடிக்கும் அலுவலகம் தன் ஒழுங்கமைக்கப்பட்ட வேலையாட்களுக்குத் தற்சார்புடைய கூலி உறுதியாக்கும் உடன்பாடுகளைப் பயன்படுத்துகிறது. கூட்டரசு ஏஜென்சிகள், உடன்படிக்கை பேசுதல், மத்தியஸ்தம் செய்தல் ஆகிய பழக்கங்கள் போன்ற தொழில் துறையின் முறையீட்டுத் தேவைகளோடு மிகவும் பழமையான குறைந்த அளவு இணக்கத்திலிருந்து மாறுபடுகின்றன.

கூட்டரசு வேலையாட்கள் வேலை நிறுத்தத்தின் திட்டமான சட்டத்தினால் ஏற்பட்ட தடையுத்தரவின்கீழ் வாழ்கிறார்கள். இந்தச்

[16] For relevant factors in private enterprise, see Blum, Milton L., "Industrial Psychology and Its Social Foundation," New York: Harper, 1956; Finlay, William W., Sartain, A. Q., and Tate, W. H, "Human Behavior in Industry," New York: McGraw-Hill, 1954; Tiffin, J., "Industrial Psychology," 3rd ed. New York: Prentice-Hall, 1952.

சட்டமானது, அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டு அரசாங்கத்திற்கு எதிராக வேலை நிறுத்தம் செய்வதற்கான உரிமையை வலியுறுத்துகிற அல்லது ஏதாவது வேலை நிறுத்தத்தில் பங்குகொள்கிற எந்த நபரையும் உத்தியோகத்தில் வைத்திருப்பதற்கு அல்லது உத்தியோகத்தில் சேர்ப்பதற்கு எதிராகப் பயன்படுத்தப்படுகிறது. அந்த நபர் வேலைநிறுத்தம் செய்வதற்குரிய உரிமையைத் தனிமையாக வலியுறுத்தினாலும் அல்லது அந்த உரிமையை வலியுறுத்துகிற ஒரு சங்கத்தின் உறுப்பினராக இருந்தாலும் அவருக்கெதிராக இச்சட்டம் பயன்படுத்தப்படுகிறது. எவ்வாறாயினும், பல சிவில் பணி அமைப்புகளில் வேலைநிறுத்தம் செய்வதற்குரிய உரிமையைப்பற்றி மிகவும் பரந்த, தவறான கருத்துகள் இருக்கின்றன என்பது ஒப்புக்கொள்ளத் தக்கதாகும். எல்லா ஆட்சி எல்லைகளிலும் நடைபெற்ற நூற்றுக்கணக்கான வேலை நிறுத்தங்கள், 'இது செய்து முடிக்க முடியாதது' என்ற கருத்தைப் பொய்ப்பித்திருக்கின்றன. போக்குவரத்து, பொதுப் பயன்பாடுகள், சுகாதார அமைப்புகள் ஆகியவற்றிலும் பள்ளி, போலீஸ், தீயணைப்பு ஆகிய துறைகளிலும் வேலை நிறுத்தங்கள் நடைபெற்றிருக்கின்றன. ஒரு வேலைநிறுத்தத்திற்குக் காரணம் இல்லாமலிருப்பதற்காகப் பிரச்சினைகளைத் தீர்வு காண்பதற்குப் போதுமான ஏற்பாட்டை நிலைநாட்டுவதானது இங்கு ஓர் அறைகூவலாக இருக்கிறது. 1937ஆம் ஆண்டு ஜனாதிபதி ஃபிராங்கிலின் டி. ரூஸ்வெல்ட் கூட்டரசு வேலையாட்களின் தேசியக் கூட்டுக்குழுவிற்கு எழுதிய கடிதத்தில் பின்வருமாறு குறிப்பிட்டார்: 'நேர்மையான தேவைக்குப் போதிய ஊதியம், ஒத்துக்கொள்ளத்தக்க வேலைமணிகள், நம்பகமான இணக்கமுள்ள வேலை நிலைமைகள், முன்னேற்றத்திற்கான வாய்ப்புகளின் வளர்ச்சி, துயர்க்காரணங்களின் நேர்மையான நடுவுநிலை தவறாத பரிசீலனைக்கும் மறுஆய்வுக்கும் வசதிகள், சரியான ஒரு வேலையாள் உறவுக் கொள்கையின் வேறு நோக்கங்கள் ஆகியவற்றிற்கான அரசாங்க வேலையாட்களின் விருப்பமானது தனியார் தொழிலின் வேலையாட்களுடைய விருப்பத்திலிருந்து அடிப்படையில் வேறுபாடில்லாமலிருக்கிறது. இம்மாதிரி விஷயங்களில் அவர்களுடைய கருத்துகளை முன்னிலைப்படுத்துவதற்கு அவர்களைப் பொறுத்தவரை சங்கம் அமைப்பது இயல்பும் பொருத்தமானதுமாகும். ஆனால், பொதுமக்களிடமும் அரசாங்கத்திடமும் பொதுப்பணியாளர்களின் தனிப்பட்ட உறவுகளுக்கும் கட்டுப்பாடுகளுக்கும் நுண்ணிய கவனம் செலுத்தப்படவேண்டும்.'

இன்னும் அதிகத் தெளிவான முறைகளில், 1958ஆம் வருடம் பணியாள் தொகுதி மேலாண்மைக்கான ஜனாதிபதியின் தனிப்பட்ட

உதவியாளர் (Special Assistant) அரசாங்கப் பணியில் நேர்மையான மேலாண்மை வேலையாள் உறவுகளின் முக்கியத்துவத்தைக் கூட்டரசு ஏஜென்சிகளின் தலைவர்கள் உணரும்படிச் செய்தார்.[17]

[17] இதைச் சோதித்துப் பார்ப்பதற்கு, அதிகாரம்—21. "மனவுறுதியும் ஒழுங்குமுறையும்," உட்பிரிவு 2. "தொகுதி மனவுறுதியைப் பலப்படுத்தல்"—பார்க்க.

25. அரசாங்க நிதிக் கணக்குவைப்பு

1. ஆட்சிப் பொறிகளுக்கான எரிபொருள்

ஆட்சிப் பொறுப்பும் நிதிக்கணக்கு வைப்பும் (Administrative responsibility and fiscal accountability): பொதுவாக நோக்குமிடத்து, பொறுப்புணர்ச்சியும் கணக்குவைப்பும் ஒரே பொருள்களைக் குறிக்கும் சொற்கள்போலத் தோன்றலாம். ஆனால், ஆட்சித்துறையில், ஓர் உயர்தர முதல்வரின் உள்நோக்கங்களுக்குக் கீழ்ப்பட்ட ஒரு தொடர்பையே அவைகள் குறிக்கின்றன. நகர் மேலாண்மையாளருக்குப் (City Manager) பொதுநல நகராட்சி இயக்குநர் (Director of public welfare) பொறுப்புடையவராக இருக்கிறார் என்றும், இராச்சிய கவர்னருக்கு அந்த இராச்சியத்துப் போலீஸ் தலைவர் உத்திரவாதியாக இருக்கிறார் என்றும் ஒன்றுக்கொன்றாக மாற்றிக் குறிப்பிட்டு வருகிறோம். எவ்வாறாயினும், 'சட்டவரம்பிற்குப்பட்ட அரசாங்கம்' என்ற அரசியல் கொள்கையின்கீழ், ஓர் உயர்தர முதல்வரின் உள் நோக்கங்களுக்குக் கீழ்ப்படிவுள்ள தொடர்பானது தனிப்பட்ட முறையிலான தொடர்பு அன்று. அது ஸ்தாபன ரீதியான தொடர்பேயாகும். அத் தொடர்பு, சார்ந்திருக்கும் பழக்கங்களினால் கட்டுப்படுத்தப்பட்டதன்று. அது சட்டவிதிகளால் வரையறை செய்யப்பட்டதாகும். மேலும் அந்தத் தொடர்பு மேல் அதிகாரத்தின் உரிமையினால் நிலைநாட்டப்பட்டதன்று. அதன் உட்பொருளை உவந்து ஒப்புக்கொண்டதால்தான் அது நிலைத்து நிற்கின்றது. ஆகவே, பயனுடைய பதில் கூறும் தன்மை என்பது, ஓர் உயர்தர முதல்வரின் மனம்போலச் செய்யப்பட்ட குறிப்பிட்ட கோரிக்கைகளுக்குத் தரும் செயல் மறுதலிப்பைவிட, அது பொதுவான ஒரு நோக்கத்தை அறிந்த நிலைமையின் விளைவு ஆகும். ஆட்சிப் பொறுப்பின் ஆசாரமாக்கப்பட்ட மூலக் கூறுகளாகிய அதன் 'ஒப்பளித்தல்கள்' (Sanctions) பொதுவாக ஆதரிக்கப்பட்ட நோக்கங்களில் பயனளிக்கத் தவறும்போது அப் பொறுப்பின் தன்மை குறைந்துவிடுகின்றது.

அரசாங்க அதிகாரிகள் தங்களிடம் தரப்பட்ட பொதுப் பணத்தை வரையறை செய்யப்பட்ட நோக்கங்களுக்காகப் பயன்படுத்தும் வகைக்கு விளக்கம் தரக் கடமைப்பட்டுள்ளனர். இதுவே இங்கு நிதிக்கணக்கு வைப்பு என்று கூறப்படுகின்றது. மக்களாட்சியின் உட்கருத்திலிருந்து இம்மாதிரி நிதிக்கணக்கு வைப்பதற்கான அவசியம் தோன்றியிருக்கிறது.[1] பொதுத்துறை ஆட்சியின் சட்டமன்றக் கட்டுப்பாடு, அது சட்டமியற்றும் வேலை எல்லைக்குட் பட்டிருந்தால் விட்டுவிட்டு நடைபெறும் ஒன்ருகவும், பொறுக்கமுடியாதவாறு குறைபாடுடையதாகவும் இருக்கும். ஏனெனில், சட்டமியற்றும் பணியில் சட்டசபை முற்றிலும் சார்ந்திருத்தலானது; நிர்வாகப் பிரிவுக்குச் செல்லும் ஆணைகளின் பதிவுசெய்தலைச் சட்டப்படியான அதிகாரப் பட்டயங்களாகவோ அல்லது அந்த ஆணைகளை ரத்து செய்யும் பட்டயங்களாகவோ தாழ்த்துகிறது என்பது தெளிவாகும். ஆண்டுதோறும் ஆட்சிப் பொறிகளுக்கு எரிபொருள் ஒதுக்கீடு செய்தல் சட்டமன்ற உறுதிப்பாட்டின் சக்தியையும் நெகிழும் தன்மையையும் அதிகரிக்கிறது. நிதி ஒதுக்கீடு செய்யும் இம்மாதிரிக் கட்டுப்பாடு, ஒதுக்கப்பட்ட நிதித்தொகைகளின் பயன்பாட்டுப் பரிசீலனையோடு சேர்ந்து ஏஜென்சி சட்டப்படியாகச் செய்யவேண்டிய பணிகளைக் கவனிக்கிறது.

அரசாங்க அதிகாரிகளின் நிதிக்கணக்கு வைக்கும் பொறுப்பானது எந்தச் சமயத்திலும் ஆட்சேபிக்கப்படவில்லை. அவ்வாறு ஆட்சேபித்தல் அரசாங்கத்தையே குறை காண்பதற்கு ஒப்பாகும். மிகவும் சிறப்பான நிதிக்கணக்கு வைக்கும் முறைகளை வளர்ப்பதானது முற்றிலும் வேருன ஒரு விஷயமாகும். இங்கு நாம் இரட்டையான ஒரு முட்டுப்பாட்டை எதிரிட்டு வருகிருேம். முதலில் சட்டசபைப் பிரிவும் நிர்வாகப்பிரிவும் கட்டுப்பாடுகளிலிருந்தும் அவைகளின் உபாயங்களிலிருந்தும் தங்களை வெகுதூரம் விலக்கிக் கொள்வதற்குப் பிரயாசைப்பட்டிருக்கின்றன. ஏனெனில், கட்டுப்பாடுகள் மிகவும் நெருக்கிடப்படாமல் இருப்பதால் காரியத்தில் உதவாதவைகளாகவிருக்கின்றன. அதுபோல உபாயங்கள் மிகவும் விபரமாக இருப்பதால் பரந்த நோக்கைச் சிதைக்கின்றன. இரண்டாவதாக, ஏற்கத்தக்க, திட்டமான தேவைகளுக்கும் ஆக்கச் சார்பான ஆட்சிக் குறிக்கோள்களின் தடைப்படுத்தப்படாத நாட்டத்திற்குமிடையே இன்றியமையாத இணைப்பை நாம் இன்னும் அடையவில்லை. ஆட்சிப் பொறுப்பின் மிகவும் உயர்வான கருத்தானது நிதிக்கணக்கு வைப்பின் முறைப்படியான நிபந்தனைகளோடு அடிக்கடி மோதிக்கொண்டிருக்கிறது. இந்த நிபந்தனைகள் நம்பத்தகாதனவாகவும், மிகையானவையாகவும் இருந்தால் அவைகள் அவற்றின் நோக்கத்தை நிறைவேற்றமுடியாது.

[1] *அதிகாரம்—15. "சட்டமன்றக் கட்டுப்பாடு"—பார்க்க.*

நிதிககணககு வைபபில நடைமுறைக கணடிபபுகளிருந தாலும அரசாஙகததின சிறநத எலலா அதிகாரஙகளிலும மிகவும நீடடிபபாறறலுடையதும மிகவும பொதுவான இணககமுடையது மான அதிகாரம செலவு செயயும உரிமையாகும இநத அதிகாரம பலவேறு நோககஙகளுககேறபப பயனபடுததக கூடியதாகும போா தொடுககவும சமாதானததை நிலைநிறுததவும விளை பயிாகளின நிலபபரபபை ஒழுஙகுபடுததவும நெடுஞசாலைகள அமைககவும பொருளகளின விலைகளைக கடடுபபடுததவும இவ வதிகாரம பயனபடுததபபடுகிறது இது பயனபடுததலின எணணறற நுணுககஙகளை ஏறகுநதனமையுடையதாக இருககிறது பொதுச சமபளப புடடியலின தொகையைக கூடடுவதறகும தனியாா துறையின சேவைகளுககாக ஒபபநதம செயவதறகும இராசசியஙகளுககும மாநகாகளுககும மானியம வழஙகுவதறகும உடனடி நனகொடை வழஙகுவதறகும நிபநதனைககுடபடட கடனகள அளிபபதறகும அவவதிகாரம மிகவும பயனபடுகினறது இது தேசததின வரிவிதிககும அதிகாரஙகளாலும கடனபெறும உரிமைகளாலும ஆதரிககபபடுகிறது மேலும இநத அதிகாரம எநத அரசியலமைபபுத தடைகளுககும உடபடடதலல இவவதி காரததைச செயலபடுததுவதில சில பொருளாதார வரமபுகள இருநதாலும அவவரமபுகள இனனும மதிபபிடபபடவிலலை அரசாஙக நிதித தொகைகளைப படடுவாடாச செயதலானது வேறுபாடான நலனகளை இணஙகச செயயும சிறநத அரசியல கருவிகளில ஒனருகும

மககளின குரல சடடததின அனுமதியினறி நிதிக களஞசியததினினறும பணம பெறலாகாது எனறு அமெரிகக அரசியலமைபபுத தெளிவாககக கூறியிருககிறது எனருலும அதிகாரப பிரிவினையினகீழுளள சசசரவு விடடுக கொடுபபு ஒததுழைபபு ஆகியவறறின பழககம நிதிததொகைகளின நிலைமை மேலுளள அதிகாரததையும செலவாககையும பலரிடையே பஙகிடடுக கொடுககிறது ஜனுதிபதியிடமிருநது நிதிக கோரிககைகளைக காஙகிரசு (அமெரிககசசடடமனறம்) பெறுகிறது பலவேறு கூட டரசு ஏஜெனசிகளிடமிருநது ஆலோசனைகளையும புளளி விவரங களையும காஙகிரஸ பெறுகிறது செலவீடடு அமைபபை வரவு செலவுத திடடச செயலகததிடமிருநதும வருவாய விவரஙகளைக களஞசியததுறையிடமிருநதும பெறறுககொள்ளும வாயப்புக காங்கிரசுக்கு செலவீடடுக கோரிககைகளைத் தக்கவாறு நிறைவேறறப பயன்படுகிறது ஆனல மேறகணட எலலா உதவிகளையும சிலபோது நிராகரிககவும காஙகிரசுககு உரிமையுணடு

2 அமெரிகக அரசியலமைபபு—சடடபபகுதி 1 உடபிரிவு—9

மேலும் சட்டமன்றம் அதோடு நெருக்கமான மக்கள் குழுக்களால் பலமுறை தொந்தரவு செய்யப்படுகிறது. அவற்றின் கோரிக்கைகளுக்கு என்ன பதில் கொடுக்கவேண்டுமென்பதைச் சட்டமன்றம் தேர்ந்தெடுக்கவேண்டும். சட்டமன்ற உறுப்பினர்களே பலவிதமான கருத்துகளை வெளியிடுகிறார்கள். நிதிக் கொள்கையில் ஏற்படும் வெவ்வேறு கருத்துகளைத் தடைசெய்வதற்குக் காங்கிரசின் நடைமுறை விதிகள் போதுமானவையாக இல்லை. மன்ற அமைப்பு முறையும் அதிகாரப் பான்மையையே வலியுறுத்துகிறது. வரி விதிப்பு, நிதி ஒதுக்குதல், செலவிடுதல் ஆகியவற்றைப்பற்றிய பொறுப்புகள் மேல்சபையிலும் கீழ்ச்சபையிலும் தனித்தனியான கமிட்டிகளிடம் ஒப்படைக்கப்பட்டுள்ளன. மேலும், பல சட்டமன்றக் கமிட்டிகள் தங்களைச் சார்ந்துள்ளோரின் நலங்கருதி, நிதிக் கொள்கைகளை வகுப்புதில் பங்கெடுத்துக் கொள்கின்றன.

ஆட்சித்துறையின் உள்ளேயும் நோக்கத்தின் பலவகைப்பட்ட தன்மை நிலவுகிறது. ஒரு செயலகத்தலைவர், வெளிப்புறப் பணி வசதிகளைப் பெருக்குவதன்மூலம் தம் வேலைத் திட்டத்தைச் சீராக்குவதற்குத் திட்டங்களைத் தயாரிக்கலாம். கள அலுவலக மேலாண்மையாளர், தமது அலுவல்பகுதியில் அந்த வேலைத் திட்டத்தை நிறைவேற்றுவதற்கு வேறுபட்ட வழிவகைகளைக் கொண்டுவரலாம். துறைத்தலைவர், அவ் வேலைத் திட்டத்தை நிறைவேற்றும் விருப்பமுடையவராயினும், செயலின் மாற்றுவழிகளால் அலைக்கழிக்கப்பட்டு, அதன் உட்பொருளை உணராமல் போகலாம். வேறொரு துறையில் பொறுப்புத் தொடர்புடைய ஒரு செயலகம் தனக்குப் போட்டியாகவுள்ள துறையைப் பெருமையோடு நோக்கலாம். வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகம் இவ்வெல்லா வழிவகைகளையும் செயல்களின் பற்றற்ற ஒரு நோக்கினோடும், பெரும்பாலான நிதிக் கோரிக்கைகளைக் குறைக்கவேண்டிய ஸ்தாபன ரீதியான அவசியத்தினோடும் சீர்தூக்கி மதிப்பிடுகிறது.

வற்புறுத்தல்களும் தடைகளும் : நோக்கங்களும் வற்புறுத்தல்களும் விரைவில் மாறுபட்டுக்கொண்டிருக்கும் இயல்புடையவை. காங்கிரசினுடைய செய்கைச் சட்டம் இயற்றுவதில் முடிவடைவதற்கு ஏதுவாக இருந்தாலும், அது ஒரு தடவை செயலாற்றுவதனால் தனது முழு அதிகாரத்தையும் செலவழித்துவிடுவதில்லை. அதற்கு மாறாக, ஆட்சி ஏஜென்சிகள் சட்டமன்றச் செய்கைக்கு முன்னும் பின்னும் பணியாற்றுகின்றன. அவைகள் அடுத்த நிதிஆண்டுக்குரிய கோரிக்கைகளைத் தயாரித்து விண்ணப்பித்த வண்ணமிருக்கும். அதேபோது நடப்பு ஆண்டுக்கு ஒதுக்கப்பட்ட நிதித் தொகையைச் செலவு செய்தவாறுமிருக்கும். அத்துடன் கழிந்த ஆண்டுக்குள்ள

செலவினங்கள் மறுஆய்வு செய்யப்பட்டுக் கூறுபடுத்தப்படும். செலவு செய்யும் செய்ம்முறையின் நோக்கங்களும் காலத்திற்கேற்றவாறு மாறுபட்டுக்கொண்டிருக்கும். 1921ஆம் வருடத்திய வரவு செலவுத் திட்டக் கணக்கிடும் சட்டத்திற்குப் (Budget and Accounting Act of 1921) பிறகு நிர்வாகப் பிரிவுக்கு ஒரு முழுமையான நிதித் திட்டத்தை வகுப்பதற்கும் நிறைவேற்றுவதற்குமான சூத்திரங்கள் (mechanisms) பெருமளவில் விரிவுபடுத்தப்பட்டிருக்கின்றன.

இதிலிருந்து வெளிவரும் அமைப்பு இன்னும் திருப்திகரமாக அமையவில்லை. இந்த அமைப்பின் மூலக்கூறுகள் (elements of the system) நிதிச் செய்ம்முறையில் நேரடியாகப் பங்கு கொள்பவர்களால் ஓரளவு மாத்திரமே பயன்படுத்தப்படுகின்றன. சட்டமன்றச் சிப்பந்தி வரிசையும் ஆட்சித்துறைச் சிப்பந்தி வரிசையும் நிதிச் செய்ம்முறையில் நேரடியாகப் பங்குகொள்கின்றன. காங்கிரசிலுள்ள கட்சிகளின் தன்னலங்கருதும் தன்மையானது பொது நோக்கான ஓர் அணுகுதலுக்கு அடிக்கடி எதிராக இருக்கிறது. இந்தப் பொதுவான அணுகுதல் கொள்கை மாறுத்தன்மையையும் பரந்த பொதுநலத்தையும் தனிப்பட்ட நலன்களுக்கு மேலாகக் கருதும்படிச் செய்கிறது.[3] ஆட்சித்துறையின் பங்கில் செயலகங்களுக்கும் துறைகளுக்கும் அவைகளின் தன்னாட்சி மரபு வழிகளும் அவைகளின் சொந்த வேலைத்திட்ட அக்கறைகளும் இருக்கின்றன. அத்துடன் அவைகள் சட்டமன்றக் குழுக்களுடன் தங்களின் தனியான தொடர்புகளை வளர்த்துக்கொள்ளுகின்றன.

லயன் சிப்பந்திகள் இணைப்புக் குழுக்களின் தடைகளுக்கு உடனே இணங்குவதில்லை. அதற்கு மாறுகச் சிப்பந்தி ஏஜென்சிகளுக்கு வெற்றிகரமான சிப்பந்தி வேலையின் இன்றியமையாத நிபந்தனைகளைச் சில சமயங்களில் நினைப்பூட்டுவது அவசியமாகும். எனினும், குறைபாடுகள் மீந்திருந்தாலும், நிதி இணைப்பு நுணுக்கங்களில் அண்மைக் காலத்திய ஆதாயங்கள், பத்தொன்பதாம் நூற்றாண்டு நிதி ஆட்சித்துறையின் ஒன்றிக்கப்படாத பொறுப்போடு (splintering of responsibility) ஒப்பிடும்போது, மனத்தில் பதியும்படியாக இருக்கின்றன.

சட்டமன்ற நிதி வழங்கல்களின் மாதிரி: ஆண்டுதோறும் காங்கிரஸ் ஆறு அல்லது அதற்கு மேற்பட்ட பொது நிதி ஒதுக்கீட்டுச் சட்டங்கள் இயற்றுகிறது. ஒவ்வொரு சட்டமும் பல கூட்டரசு ஏஜென்சிகளுக்கு வருகிற நிதி ஆண்டுக்கு நிதி வழங்க

[3] அதிகாரம்—11 "சட்டமன்றக் கட்டுப்பாடு", உட்பிரிவு—1 "கட்டுப்படுத்தும் வழிகளும் நிபந்தனைகளும்."

வகைசெய்கிறது. சாதாரணமாக இச் சட்டங்கள் ஜூன் 30ஆம் தேதி முடிவடையும் நிதி ஆண்டின் இறுதிக் காலத்தில் நிறைவேற்றப் படுகின்றன. அத்துடன், பல பற்ருக்குறை மசோதாக்கள் ஓர் ஆண்டில் பலவேறு சமயங்களில் நிறைவேற்றப்படுகின்றன. ஒழுங்கான நிதி ஒதுக்கல் கோரிக்கைகள் ஒழுங்குபடுத்தப்படும்போது எதிர்பார்க்கப்படாத தேவைகளிலிருந்து எழும் நிதிக் கோரிக்கைகளை பற்ருக்குறை மசோதாக்கள் முடிவுசெய்கின்றன. நிதி ஒதுக்கலின் போது அது எவ்வகைக்குப் பயன்படுத்தப்பட வேண்டுமென்பது திட்டவட்டமாகக் குறிப்பிடப்படுகின்றது. ஒதுக்கல் தொகை சிறிய தாகவோ அன்றிப் பெரியதாகவோ இருக்கலாம். ஒரு சிறிய நிதி ஒதுக்கலுக்குத் திட்டவட்டமான தன்மையின் அளவானது பெரிய நிதி ஒதுக்கலைவிடப் பெரியதாக இருக்கலாம்.

நிதி ஒதுக்கல்கள் பணத்தைச் செலவு செய்வதற்கான அதிகார உத்தரவுகளாகும். அவைகள் சட்டசபையால் விதிக்கப்பட்ட வரையறைகளுமாகும். ஒவ்வொரு வருடமும் நிதி ஒதுக்கல் சட்டங்கள் ஏதேனும் ஒரு வடிவத்தில் நிறைவேற்றப்படவேண்டும். அவைகள் அநேகமாக நிராகரிக்கப்படமாட்டா. எனவே, நிதி ஒதுக்கும் சட்டங்கள் சட்ட ஷரத்துக்களின் பற்றுதலுக்குத் திருத்தங்கள் இருக்கின்றன. சில திருத்தங்கள் முன்னுளில் இருந்த சங்கடங்களை இல்லாமல் செய்வதற்குப் புதிய அதிகாரத்தை அளிக்கின்றன. அவைகளில் பெரும்பாலும் அதிகக் கட்டுப்பாடுகளைக் கொண்டிருக் கின்றன. அவைகள் சட்டசபையின் நடப்பு நிலைக்கு ஏற்ப இருக் கின்றன. இம்மாதிரித் திருத்தங்கள், ஒரு தடவை பொருத்தப்பட்ட மூக்குக்கண்ணுடிபோல, சட்ட ஷரத்துகளின் நிலையான பூர்கங்களாக ஆவதற்கு ஏதுவாக இருக்கின்றன. அப்போது நிதியாண்டு தோறும் பயன்படுத்தப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு அரசாங்க ஏஜென் சிக்கும் அதன் உறுப்புகளுக்குரிய சட்டமும் இருக்கிறது. இச்சட்டம் அதன் உளத்தாம் தன்மையை உறுதிப்படுத்தி, அதன் அதிகாரங்களை விளக்குகிறது. இச் சட்டங்கள் செலவினங்களின் நோக்கங்களையும் முறைகளையும் வரையறை செய்கின்றன. சட்டங்களின் வேருெரு தொகுதி குறிப்பாக விதிவிலக்களிக்கப்பட்டிருந்தா லொழிய, எல்லா ஏஜென்சிகளுக்கும் ஒரே மாதிரியான ஆட்சிப் பழக்க ஒழுங்கு விதிகளை உறுதிப்படுத்துகிறது. வகைப்படுத்தும் சட்டத்தின் சம்பள வரம்புகள், அரசாங்க முழுதும் ஊதியத்தை உயர்த்தும் சட்டம், வேலையிலிருந்து ஒதுங்கும் சட்டங்கள், ஒரே தரப்படுத்தப்பட்ட பயண ஒழுங்கு விதிகள், அரசாங்கக் குத்தகைகளை விளம்பரப்படுத்துவதற்கும் போட்டியில் ஏலமிடுவதற்குமான தேவைகள் ஆகியவைகள் விலக் களிக்கப்பட்ட ஆட்சிப் பழக்கங்களாகும். சட்டமன்றக் கட்டுப்பாடு களின் இன்னும் ஒரு தொகுதி நிர்வாகத் தலையீடுகளிலிருந்து

காங்கிரசுக்குரிய தனிச் சிறப்புரிமைகளைக் காத்து நிற்கிறது. கடைசியாக, வால்ஷ்-ஹீலே சட்டம் (Walsh-Healey Act) வெகு தூரத்திலுள்ள ஒரு பொருளாதாரக் கொள்கையை விருத்தி செய்வதற்குள்ள ஆர்வத்தில் ஆட்சியின் தன் விருப்புரிமையை வரையறை செய்கிறது. இச் சட்டம் குறிப்பிட்ட தொழிலாளர் அளவுகளைப் பூர்த்தி செய்யாத தொழில்கூட்டுகளிடம் அரசாங்கக் குத்தகைகளைச் செய்யவிடுவதைத் தடை செய்கிறது.

வேருெரு நோக்கில் பார்த்தால், இந்தக் கட்டுப்பாடுகளின் இயல்பும் மோதுதலும் தனித்தனியான ஏஜென்சியின் தன்மைக்கும் அதன் செலவினங்களின் உடனடியான நோக்கங்களுக்கும் ஏற்ப வேறுபடுகின்றன. சம்பளங்கள், அலுவலக இடம், கொடுக்கப்படும் பொருள்கள், பயணம் ஆகியவற்றின் வரம்பு மீறிய செலவுகள் ஓரளவு எல்லா ஏஜென்சிகளுக்கும் பொதுவாகும். இச் செலவு, கட்டுப்படுத்தும் ஏஜென்சிகளின் வரவு செலவுத் திட்டம் முழுவதும் அநேகமாக இடம் பெறுகிறது. இக் காரியங்களை ஆட்சி செய்கிற நிதி நடைமுறைகளும் வரையறைகளும் விரிவாகத் தரப்படுத்தபட்டு, நுட்பமாக உருவங்கொடுக்கப்பட்டிருக்கின்றன. அரசாங்கக் கடனுக்கு வட்டி கொடுப்பதற்கும், வியாபாரத் தொழில் நிறுவனங்களுக்குக் கடன் தொகைகள் அளிப்பதற்கும், விவசாயிகளோடு நிலவளப் பாதுகாப்புக் குத்தகை செய்வதற்கும், தேர்ச்சி பெற்றவர்களுக்கு உதவிகள், ஓய்வுஊதியங்கள் அளிப்பதற்கும், நேரடியாகவோ அல்லது குத்தகைமூலமோ பொதுக்கட்டுமான வேலைகள் கட்டுவதற்கும், தொழில் தளவாடங்களையும் படைக்கப்பட்ட பொருள்களையும் சேகரிப்பதற்கும் மாறுபாடான பாதுகாப்புகள் பொருத்தமானதாக இருக்கின்றன. இவ்வகையான வரையறைகளோடு, ஏஜென்சியின் குண இயல்பு அதன் தலைமையின்மேல் சட்டமன்றத்திற்குள்ள நம்பிக்கையின் அளவு, அதன் வேலையின் ஒளிவுத்தன்மை (secrecy) அல்லது நெருக்கடி நிலைத்தன்மை ஆகியவற்றின் அடிப்படையிலான வெவ்வேறு சட்டக் கட்டுப்பாடுகளும் சுமத்தப்படுகின்றன.

இவ்வெல்லாச் சட்டமன்ற வழிகாட்டுதல்களின் சூழ்நிலையில் பொதுநிதித் தொகைகளைச் செலவு செய்யும் ஆட்சியாளர்கள் செயல்பட வேண்டும். இந்தச் சட்டத்தொகுதியின் மிகப் பெரிய விவரமான உள்ளடக்கத்தை மதிப்பீடு செய்வது இங்கு அவசியமில்லை. நிதிச்சட்டத்தின் முழுஅமைப்பும் அரசியலமைப்பு அதிகாரப் பிரிவின் ஒரு விளைவேயாகும் என்றும், இந்தச் சட்டத்தை அமுல் நடத்துவதற்கு ஆட்சி ஏஜென்சிகள் பொறுப்புடையனவாக இருக்கின்றன என்றும் இங்குக் குறிப்பிடல் போதுமானது.

பொறுப்புள்ள தன்மையின் தோற்றங்கள்: இப்பொழுது யார் யாருக்கு எதற்காகப் பொறுப்புள்ளவராக இருக்கிறார் என்பதைப் பார்ப்போம். இதற்கு விடைகூற முயலும்போது நிதிக்கட்டுபாட்டின் நான்கு முக்கியக் குறிகளை மனத்தில் வைத்துக்கொள்ளவேண்டும். அதாவது (1) பணத்தை உண்மையாகச் செலவு செய்யும் தொழில் படுத்தும் செயலகம் அல்லது அலகு; (2) அலகு ஒரு பாகமாக இருக்கிற பெரிய ஏஜென்சி; (3) நிர்வாகக் கட்டுப்பாட்டைப் பயன் படுத்துகிற வரவுசெலவுத் திட்டச்செயலகம், நிதிக் களஞ்சியம் போன்ற மத்திய அலுவலகங்கள்; (4) அரசாங்க வருமானத்தையும் செலவையும் கவனிக்கிற காங்கிரசுக்குரிய கமிட்டிகள்—ஆகியவைகள் அந்த நான்கு குறிகளாகும். பெரும்பான்மையான கட்டுப்படுத்தும் சூத்திரங்கள் தனித்தனியாக அங்கீகரிக்கப்படவும் வேண்டும். பரந்த எல்லைக் கோட்டுக்குள் இந்தச் சூத்திரங்கள் 1. செலவு மதிப்பீடுகளை நியாயம் எனக் காட்டுதல்; 2. ஒதுக்கீடு செய்யப் பட்ட நிதித் தொகைகளைப் பயன்படுத்துவதை மேற்பார்வை செய்தல்; 3. செலவினங்களின் வீதத்தைச் சரியான காலத்தில் வரையறுக்கும் உபாயங்கள்; 4. வரவு செலவுக் கணக்குகளைத் தணிக்கை செய்து தீர்வுகாணுதல் ஆகியவைகளை உட்படுத்துகின்றன. கடைசியாக, ஒதுக்கீடு, செலவு ஆகியவற்றின் செய்ம்முறைகளில் அடுத்தடுத்து வரும் தொடர்ச்சியான காரியங்களை நாம் பரிசீலனை செய்யவேண்டும். இச் செய்ம்முறைகள் ஆட்சியின் முதல் முன்னறிவிலிருந்து செலவு செய்யும் கடைசிச் செயல்வரை—சாதாரணமாக இரண்டிலிருந்து மூன்று ஆண்டுகள்வரை—நடைபெறுகின்றன. இம் மூலக் கூறுகளை, நிதி ஒதுக்கீடுகள், செலவினங்கள் ஆகியவற்றின் வாழ்க்கைச் சரித்திரத்திலுள்ள பல்வேறு கட்டங்களைப் புரிந்துகொள்வதன் மூலம் செயலாற்றுவது சுலபமாகும். ஒவ்வொரு கூற்றினுடைய பொருத்தத்தை வெளிக் கொணர்வதற்குப் பல்வேறு கட்டங்களை அவைகள் நிகழும்போதே கவனிக்கவேண்டும்.

இவ்வாறு செய்வதில், 1921ஆம் வருடம் இயற்றப்பட்ட வரவு செலவுத் திட்டக் கணிப்புச் சட்டத்தின் (Budget and accounting Act of 1921) குறிப்பிடத்தக்க தன்மை மிகவும் தெளிவாக வெளிப் படுகிறது. உண்மையில், இந்தச் சட்டம் அறிவுடைய கிளர்ச்சியினுடை யவும் சிந்தனையினுடையவும் பல வருடபலனைப் பிரதிபலித்தது. இது நிதி ஆட்சித்துறையின் முன்னேற்றத்தில் ஒரு புதிய வழியை வகுத்துக் கொடுத்தது. அலெக்சாண்டர் ஹமில்டன் (Alexander Hamilton) என்பவரின் மூலக் கருத்து சில விஷயங்களில் அபிவிருத்தி யாகாமலிருந்தபொழுது, இந்தச் சட்டம் இடைப்பட்ட நூற்றாண்டு காலத்திலுள்ள சம்பவங்களின் போக்கை இல்லாமல் செய்துவிட்டு நிதி செய்ம்முறைகளின் ஒன்றாகச் சேர்க்கிற உள்ளியல்புகளையும்

மனமாறத் தெரிந்து திட்டமிடும் உள் இயல்புகளையும் முக்கியமாக வலியுறுத்தியது. மேலும், இச் சட்டம் நிதிச் செய்முறைகளைத் தலைமைநிர்வாகிக்கு அரசியல் சட்டப்படியான பொறுப்பில் விட்டிருக்கிறது. இந்தச் சட்டம் ஜனுதிபதியின் ஒரு சிப்பந்திக் கரமாக (Staff arm of the President) வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகம் என்ற முற்றிலும் புதிய ஓர் ஏஜென்சியை உருவாக்கியது. அத்துடன் அது நிதித் தணிக்கை அலுவலகம், கணக்கு வைக்கும் அலுவலகம் ஆகியவற்றின் வழக்கத்திலிருக்கிற ஒரு தொகுதியைச் சீரமைத்து, ஒரு தலைமைத் தணிக்கையாளரின்கீழ்ப் பொதுக் கணிப்பு அலுவலகம் (General Accounting Office) என்ற வேருெரு புதிய ஸ்தாபனத்தை நிறுவியது.

இந்த இரண்டு ஏஜென்சிகளின் அடுத்தபடியான வளர்ச்சி கூட்டரசு நிதி மேலாண்மையின் மேல்வளர்ச்சிக்குத் தீர்க்கமாக உதவியது. முதலில் நாம் செலவினங்களின் ஏஜென்சி மதிப்பீடுகளை நியாயமெனக் காட்டும் செயலைப் பரிசீலனை செய்வோம். இது பல்வேறு துறைகளிலும் ஸ்தாபனங்களிலுமுள்ள செயல்படுத்தும் அலகுகளில் ஆரம்பமாகிக் கடைசியில் அவைகளிடமே வந்து முடிவடைகிறது.

2. செலவு மதிப்பீடுகளை நியாயமெனக் காட்டுதல் (Justification)

செலவு மதிப்பீடுகளுக்கான அழைப்பு: ஒவ்வொரு வருடமும், சாதாரணமாக ஜூன் மாதத்தில், வரவு செலவுத் திட்ட இயக்குநர் எல்லாக் கூட்டரசு ஏஜென்சிகளுக்கும் அவைகளின் வரவு செலவுத் திட்ட மதிப்பீடுகளுக்கான அழைப்பை வெளியிடுகிருர். அம் மதிப்பீடுகள் ஜூன் மாதத்திலிருந்து அடுத்த ஜூலை முதல் தேதி வரையுள்ள பதின்மூன்று மாதங்களுக்குள்ள செலவைப்பற்றியதாக இருக்கவேண்டும். செலவு மதிப்பீடுகளுக்கான அழைப்பு உண்மையில் கணக்கு வைக்கும் தன்மையை அடைவதற்கான ஒரு முறையாகும். இது கூட்டரசு ஏஜென்சிகளுக்கு முன்னுலிருக்கும் வேலையைத் திட்டமிடுவதற்கும், ஒழுங்கமைப்பதற்கும், மறுஆய்வு செய்வதற்கும், அவ் வேலையை நடத்துவதற்குள்ள நிதித் தொகைகளுக்கான காப்புச் சமாதானங்களை அளிப்பதற்கும் செயல்படுத்தும் ஏஜென்சிகளிடம் பொறுப்பை அளிக்கிறது. இந்தக் காப்புச் சமாதானங்கள் உத்தேசிக்கப்பட்ட நடவடிக்கைகள் முன்னேறிச் செல்வதற்கு உதவிசெய்யும் நிதி ஒதுக்கீடுகளை ஜனுதிபதி வேண்டுவதற்கும், காங்கிரஸ் அங்கீகரிப்பதற்கும் தூண்டுகிற வகையில் இருக்கவேண்டும். ஆனல், ஏஜென்சிகள் அவற்றின்

பங்கைச் செய்வதற்குத் தங்களின் வரவு செலவுத் திட்டத்தை உருவாக்குதற்கான மேற்கோள் விஷயத்தின் பொது அமைப்பைத் தெரியவேண்டும். இந்தப் பொது அமைப்பு ஜனாதிபதியின் வரவு செலவுத் திட்டக் கொள்கையில் அளிக்கப்பட்டிருக்கிறது. இது அதிகாரத்திலிருக்கிற ஆட்சியின் நிதி அதிகமானதையும், வாங்குந்திறன், விலை மட்டங்கள் என்பன போன்ற விஷயங்களைக் குறித்த பொருளாதார எடுகோள்களையும், தேசியப் பாதுகாப்பின் படைத்திறனுடைய திட்டக் கருத்துகளையும், வேறு பொதுமக்கள் தேவைகளையும் ஆதாரமாகக் கொண்டிருக்கிறது. ஜனாதிபதியின் வரவு செலவுத் திட்டக் கொள்கை வசந்தகால ஆரம்பத்தில் மெள்ள மெள்ள உருப்பெறுகிறது. மந்திரி சபையில் வரவு செலவுத் திட்டத்தின் நோக்கம் சர்ச்சை செய்யப்பட்ட பிறகு, ஜனாதிபதி ஒவ்வொரு பெரிய ஏஜென்சிக்கும் அதன் வரவு செலவுத் திட்ட வரம்பாக ஒரு திட்டமிடும் பிரதிமையைக் கொடுக்கிறார். இவ்வாறு செய்தல் ஏஜென்சிகளின் நிதி ஒதுக்கீட்டுக் கோரிக்கைகள் வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்திற்கு மறு ஆய்வுக்காக வரும்பொழுது தகாத வற்புறுத்தல்களிலிருந்து ஜனாதிபதியை விடுவிக்கிறது.

செலவு மதிப்பீடுகளுக்கான அழைப்பே கணிசமான ஒரு ஆவணமாக இருக்கிறது.[4] எல்லா ஏஜென்சிகளும் தங்களுடைய செலவுத்திட்டச் செயலகத்திற்கு சமர்ப்பிக்கவேண்டும் என்று இந்த ஆவணம் கோருகிறது. இந்த மதிப்பீடுகள் காங்கிரஸ் எந்தச் சட்டத்தை இயற்றவேண்டுமென்று ஏஜென்சி விரும்புகிறதோ அதை எடுத்துக்காட்டுகின்றன. இந்த ஆவணம் கடப்பாடுகளின் அட்டவணைகளையும் கோருகிறது. நிறைவேற்றப்பட வேண்டிய வேலைத்திட்டத்தோடு தொடர்புள்ள ஒவ்வொரு நிதி ஒதுக்கீட்டின் கீழ் உள்ள முக்கிய நடவடிக்கைகள் பிரகாரமும், பணியாள் தொகுதி, பயணம், அச்சிடுதல் போன்று தெளிவாகவும் செலவின் தடையை இந்த அட்டவணைகள் காட்டவேண்டும். இறுதியில், இந்த ஆவணம் செலவு மதிப்பீடுகளின் நியாயகாரணங்களைக் கோருகிறது. ஏஜென்சியின் பணியைப் பற்றிய வேலைத்திட்டத்தின் விபரங்களும், அதன் நிதித் தேவைகளை எடுத்துக்காட்டுவதற்கு ஆதரவான விபரமும் இந்த நியாய காரணங்களில் அடங்கியிருக்கும். செயல்படுத்தும் ஸ்தாபனங்கள் அவைகளின் நிலைமையைக் கவனமாக முன்னிலைப்படுத்துவதில் உதவி செய்வதற்கு செலவு மதிப்பீட்டிற்கான அழைப்போடு ஓர் அறிவுறுத்தல் கோவையும் அனுப்பப்படும். வேண்டப்பட்ட விஷயங்களை சமர்ப்பிப்பதற்குச் சாதாரணமாக

[4] Morstein Marx, Fritz, "The Bureau of the Budget: Its Evolution and Present Role," American Political Science Review, 1945, Vol. 39, pages. 653 & 869.

இறுதிநாள் செப்டம்பர் 30ஆம் தேதியாகும். அசாதாரண சந்தர்ப்பங்களில் மாத்திரம்தான் செயல்களுக்கு இடையூறில்லாமல் இந்த இறுதிநாள் நீட்டித்துக்கொடுக்கப்படும்.

செலவு மதிப்பீடுகளுக்கான அழைப்பு, ஏஜென்சிகளால் சமர்ப்பிக்கப்பட்ட நியாய காரணங்களைத் தொடுப்பதில் பாரபட்சமற்ற விதிகளை உபயோகப்படுத்துவதோடு சரியாகச் சம்பந்தப்பட்டிருக்கிறது. இப்படியான பாரபட்சமற்ற விதிகள், வேலைப்பளு முன்னறி கூற்றுகளுக்கும் (forecasts), பொதுவாகச் செல்லக்கூடிய தன்மையின் செயல்படும் அளவைகளுக்கும் ஓர் அடிப்படை என்ற வகையில் முதன்மை முக்கியத்துவமுடையதாக இருக்கின்றன. எனவே, சாதாரணமாகச் செலவு மதிப்பீடுகளுக்கான அழைப்பு, செயல்படுத்தும் அளவைகளை வேலைப்பளுக்களாகவும் செலவுகளாகவும் எவ்வாறு உருமாற்றுவது என்பதைப்பற்றித் தனிப்பட்ட குறிப்புரைகளைக் கொண்டிருக்கிறது. எப்பொழுதெல்லாம் உசிதமோ அப்பொழுதெல்லாம் கோரப்பட்ட நிதி ஒதுக்கீடுகளின் செலவு மதிப்பீடுகள் செலவுமாதிரி வரவு செலவுத் திட்டங்களாக முன்னிலைப்படுத்தப்படுகின்றன.

துறையின் பரிசீலனை (Departmental consideration): செலவு மதிப்பீடுகளுக்கான அழைப்பைப் பெற்றுக்கொள்ளுதல் அந்த வேலையைத் துறைக்குரிய வரவுசெலவுத் திட்ட அதிகாரியிடம் அனுப்புகிறது. வரவுசெலவுத் திட்டக் கணிப்புச்சட்டம் அந்த அதிகாரியை ஒவ்வொரு ஏஜென்சியும் தனது அந்தரங்க நிதிக்கட்டுப்பாடுகளின் மையமாக நியமிக்கவேண்டுமென்று கோருகிறது. வரவுசெலவுத் திட்ட அலுவலகங்களின் வளர்ச்சியானது கூட்டரசு ஏஜென்சிகளிடையே சமமற்ற முறையில் முன்னேறியது. துறையிலுள்ள வரவு செலவுத் திட்ட அதிகாரி சில நிலைமைகளில் ஏஜென்சித் தலைவரின் அலுவலகத்தோடு இணைக்கப்பட்ட மேன்மைப்படுத்தப்பட்ட ஒரு கணக்குப் பதிவாளராகவே இருக்கிறார். வேறு நிலைமைகளில், வரவு செலவுத்திட்ட அதிகாரி துறையின் மேலாண்மையிலும் திட்டமிடுவதிலும் ஒரு முக்கியப் பங்குடையவராக ஆகியிருக்கிறார். இந்த வேலையைச் செய்வதற்காக அவருக்கென்று ஒரு சிப்பந்தித் தொகுதி துணைக்கு அளிக்கப்பட்டிருக்கிறது. அவருடைய ஏஜென்சியின் வேலைக்குத் தான் இணையாக இருப்பதற்கு இந்தத்தொகுதி உதவி செய்கிறது.

துறையினுள்ளேயுள்ள ஒவ்வொரு செயல்படுத்தும் அலகுகளிலிருந்தும் பெற்ற பூர்வாங்கச் செலவு மதிப்பீடுகளைத் திரட்டுவதற்கும் மறுஆய்வு செய்வதற்குமான உள்ளார்ந்த நடைமுறைகளில் ஏஜென்சிக்கு ஏஜென்சி பல வேறுபாடுகள் இருக்கின்றன. மேலும்,

சில எதிர்பார்த்த செய்கைகள் பாரபட்சமற்ற அளவீடுகளுக்கு உடனே இடங்கொடுக்கின்றன. அதே சமயத்தில் வேறு செய்கைகள், முன் நிதி ஆண்டில் குறிப்பிட்ட வேலைத் திட்டத்திற்கு மிகவும் நெருக்கமாக இருந்தவர்களின் தத்ரூபமான ஊகங்களையும் அறிவுள்ள முன்னறி கூற்றுகளையும் சார்ந்திருக்கவேண்டும். கணிசமாக அதே மாதிரி வேலைகளைச் செய்யும் கள அலுவலகங்கள் விஷயத்தில்போல ஒப்பிடுதலுக்குரிய விஷயங்களும் உட்படுத்தப் படலாம். வெளிப்படையாக, இவ்வாறு திரட்டப்பட்ட பயனளிக்கிற வேண்டுதல்களின் பணத்தொகையை மாத்திரம் வரவு செலவுத் திட்ட அதிகாரி கூட்டி மொத்தத்தொகையை அறிவித்தல் போதாது. அவர் செலவு மதிப்பீடுகளுக்கான அழைப்பைச் செயலகங்களுக்கும் கோட்டங்களுக்கும் மறுபடி அனுப்புவதற்கு முன்னால் அவற்றின் கோரிக்கைகளை நன்றாக ஆராய்ந்த பிறகு, தன் ஏஜென்சியின் மேல் நிலையிலுள்ள வழிகாட்டி நடத்தும் அதிகாரிகளோடும் திட்டமிடும் அதிகாரிகளோடும் அவர் கலந்தாலோசிக்கவேண்டும். துறையின் பலவகைப்பட்ட வேலைத் திட்டங்களை ஒருமுகப்படுத்தவேண்டும். துறையின் சிறு கோட்டங்களிடையே நடவடிக்கை முதன்மைகளைப் பற்றி எழும் சச்சரவுகள் தீர்க்கப்படவேண்டும். போட்டியிடும் எண்ணிறந்த மாற்று நடவடிக்கைகளிடையே பொறுக்கி எடுப்பதற்கு மதிப்புகளின் அளவைகள் நிலைநாட்டப்படவேண்டும். நியாய காரணங்களின் வாசகங்களையும் அவற்றோடிருக்கும் புள்ளி விவரங்களையும் மறுஆய்வு செய்யவேண்டும். முரண்பாடுகளும் பொருள் மயக்கங்களும் உயர்மட்டங்களில் சாதகமான செயலுக்கு இடராக இருப்பது மாத்திரமல்லாமல் ஏஜென்சியின் சொந்த மேலாண்மை ஏற்பாடுகளின் குற்றங்களையும் எடுத்துக்காட்டுகிறது. வரவு செலவுத் திட்ட அதிகாரி, ஏஜென்சித் தலைவர் அல்லது அவருடைய துணையாளர்களின் கருத்துகளையும் மனப்பான்மைகளையும் முதலில் உறுதிப் படுத்திக்கொள்ளாமல் தாம் எழுப்பும் பிரச்சினைகளுக்கு மிகவும் தெளிவாகக் கூறப்பட்ட ஏஜென்சிக் கொள்கையின் வரம்புக்குள் மாத்திரத்தான் தீர்வுகாண முயலலாம்.

ஒவ்வோர் ஆண்டும் இம்மாதிரியாகத் துறைக்குள் நடக்கும் மறுஆய்வு ஏற்படுத்துகிற செல்வாக்கின் மதிப்பானது ஒவ்வொரு ஏஜென்சியுடைய பொது மேலாண்மையின் பலத்திற்கும் திறமைக்கும் ஓர் அத்தாட்சியாகும். அமெரிக்க ஆட்சித்துறையில், செயலகம் அல்லது கோட்டத்திற்குரிய சுயநிர்வாக மரபு பலம் பொருந்தியதாகும். செயலகத் தலைவருக்கும் காங்கிரசின் மிக முக்கியமான உறுப்பினர்களுக்குமிடையேயுள்ள தனி முறைத் தொடர்புகள் அல்லது நெருக்கமாக உருவாக்கப்பட்ட தனிப்பட்ட அக்கறையுடைய ஆதரவாளர்கள் போன்ற வெளிச்சங்கிலிகளால் இந்தச் சுயநிர்வாக

மரபைப் பலப்படுத்தலாம். இம்மாதிரித் தொடர்புகள் குறிப்பிட்ட செய்லகத்தின் செலவு மதிப்பீடுகளைக் கிட்டமுட்டத் தொட முடியாதபடிச் செய்துவிடலாம். உள்நாட்டுத் துறையிலுள்ள தேசியப் பூங்காப் பணியின் முதல்தலைவர் அந்தச் செயலகத்தை அம்மாதிரி வைத்திருந்தார். அப்போதைக்கப்போது ஒரு செயலகத் தலைவரின் கம்பீரமான தோற்றம் இம்மாதிரிப் பயனைக் கொடுக்கலாம். குறிப்பாகக் குற்ற உளவறிதல் போன்ற நடவடிக்கையோடு தொடர்புடைய செயலகத்தலைவர் விஷயத்தில் இது மிகவும் உண்மையாக இருக்கலாம். வரவு செலவுத் திட்ட அதிகாரி ஸ்தாபனத்திற்குரிய நடவடிக்கையின் மெய்ப்பொருளைத் தன்னந்தனியாக மாற்ற முயல முடியாது. அக்கறையின்மையும் ஏஜென்சித் தலைவரிடம் பின் வாங்குதலும் அவருடைய வேகத்தைக் குறைத்து, நிலைதடுமாறச் செய்யலாம். என்றாலும், வரவு செலவுத் திட்டச் செய்ம்முறையை ஒரு தனித்தொழில் தன்மையுடையதாகவும் உயிருடையதாகவும் ஆக்குவது இப்போதைய விருப்பமாக இருக்கிறது. இதற்கு வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்தின் வலியுறுத்தல் உதவியிருக்கிறது அத்துடன், வரவு செலவுத்திட்டக் கூறுகளைப் புறக்கணிக்க அனுமதிப்பது சாதாரணமாக ஏஜென்சியின் பிற்காலத்தை இருளடையச் செய்கிறது. செலவு மதிப்பீடுகளின் மறுஆய்வுத் துறையில் விவேகமான முறையில் மேற்கொள்ளப்படும்பொழுது, அது வேலைத் திட்டத்தைத் திட்டமிடுவதற்கும் மறுமதிப்பீடு செய்வதற்கும் ஆட்சி மேலாண்மையின் முழுப் பரப்பிலும் மிகவும் சிறந்த ஒரு வாய்ப்பை அளிக்கிறது. ஏஜென்சித் தலைவர் இதில் பங்குகொள்ளாமல் இதைச் சாதிக்கமுடியாது. அவருடைய துறையின் வேலைத் திட்டம் வெற்றியாக முடிவதற்குப் பொதுப்பொறுப்பின் முக்கியச் சுமையை அவர் ஏற்றுக்கொள்ளவேண்டும். அடுத்த நிதி ஆண்டுக்கென்று கருதப்பட்ட வேலைத் திட்டத்தைத் துறை பரிசீலனை செய்தல்கூட வரவு செலவுத் திட்ட முன்னிலைப்படுத்தலின் வெவ்வேறு முறைகளைப் பரீட்சித்துப் பார்ப்பதற்கு வாய்ப்பை அளிக்கிறது.

செலவு மதிப்பீடுகள் ஏஜென்சிக்குள் ஒன்றுக்குமேற்பட்ட தடவைகள் மறு ஆய்வு செய்யப்படலாம். பின்வரும் நிலையில், செலவு மதிப்பீடுகளை இன்னும் கவனமாக மதிப்பீடு செய்வதும் மறுமதிப்பீடு செய்வதும் அடிக்கடி நடைபெறுவது அவசியமாகும். ஒரு வேளை பொருளாதாரத் தேவையின் அவசரக் காரணங்களுக்காக ஜனதிபதியின் வரவு செலவுத் திட்டக் கொள்கையில் மாற்றம் இருந்தால் அல்லது கட்டாயமான காரணமில்லாமல் மதிப்பீட்டின் வரம்பு கூடுதலாக இருந்தால், வரவுசெலவுத் திட்டச்செயலகம் ஏஜென்சியின் செலவு மதிப்பீடுகளை மறுபரிசீலனை செய்வதற்கும், தெளிவாகக் குறிப்பிட்ட ஒரு குறைந்த தொகைக்குக் குறைப்பதற்கும்

திரும்ப அனுப்பிக்கவும் படலாம். பிறகு ஏஜென்சி அந்தச் செலவுக் குறைப்பை எந்த முறையில் செய்யலாம் என்று சிபாரிசு செய்ய வேண்டும்.

நிர்வாக வரவுசெலவுத் திட்டத்தை ஒழுங்குபடுத்தல்: இதுவரை, செலவை நியாயமெனக் காட்டும் செய்ம்முறை யானது ஒழுங்காகத் திட்டமிடுவதற்கும், ஒவ்வொரு ஏஜென்சியும் தொடர்ந்து நடத்துவதற்கு எண்ணிய பலவகைப்பட்ட வேலைத் திட்டங்களை ஒருமுகப்படுத்துவதற்கும் பொறுப்புத்தன்மையைப் பெறுவதற்கு உதவி செய்திருக்கிறது. வரவுசெலவுத் திட்டச் செயலகத்தினுள், அதன் வரவுசெலவுத் திட்ட மறுஆய்வு அலுவலகத்திலிருந்து வரும் தொழில்நுட்பக் கட்டளையின் அடிப் படையிலும், கொள்கைவழி காட்டலின் அடிப்படையிலும், எல்லாத் துறைக்குரிய செலவுமதிப்பீடுகளும் ஐந்து பிரிவுகளில்ஆராயப்படு கின்றன. அவற்றின் சிப்பந்தி உறுப்பினர்கள் ஏஜென்சிக்கு ஒரு வராக ஒதுக்கீடு செய்யப்படுகிறார்கள். இதனால் சில வருடங்களில் ஒவ்வொரு ஏஜென்சியின் பிரச்சினைகளோடும் செய்கைகளோடும் நடப்புமுறைப் பழக்கமும் போதிய அளவு தனிச்சிறப்புடைய அறிவும் தனித்தனியான பட்ஜெட் ஆய்வாளரால் வளர்த்துக் கொள்ளப்படுகின்றன. செலவு மதிப்பீடுகள் துறைக்குரிய பட்ஜெட் அதிகாரியின் உபதேசத்தின்கீழ்த் தயாரிக்கப்படும்பொழுது அவர் பட்ஜெட் ஆய்வாளர்களை வழக்கமல்லாத முறையில் உண்மையாகக் கலந்தாலோசிக்கலாம். இப்பொழுது இந்தச் செய்ம்முறை வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்தின் ஆதரவின்கீழ் ஆட்சி விசாரணைகள் நிலையை அடைகிறது. இந்த விசாரணைகள் ஆய்வாளர்களின் ஒன்று பட்ட குழுக்களினால் நடத்தப்படுகின்றன. ஒவ்வொரு ஒன்றுபட்டக் குழுவிற்கும் வேலையில் முதிர்வுடைய ஓர் சிப்பந்தி உறுப்பினர் தலைமை வகிப்பார். தனித்தனித் துறையிலிருந்து அதன் மேநிலை அதிகாரிகளும் அதன் பட்ஜெட் அதிகாரியும், முக்கியமாகச் சம்பந்தப்பட்ட எல்லைகளின் வேலைத்திட்டத் தலைவர்களும் அந்தக் குழுவால் விசாரிக்கப்படுவார்கள். இந்த விசாரணைகள் முறைப்படி யல்லாதனவாகவிருந்தாலும் தீர்க்கமானவைகளாகும். இவைகள் கொள்கையைப்பற்றியும் வேலைத்திட்டத்தைப்பற்றியுமுள்ள கேள்வி களிலும் செயல்படுத்தும் பிரச்சினைகளிலும் செலவு அளவைகளிலும் அதிக கவனத்தைச் செலுத்தலாம். ஒரு சிறிய ஸ்தாபனத்தைப் பொறுத்தவரையில் இந்த விசாரணைகள் சில மணி நேரங்களில் முடி வடைந்துவிடலாம். ஒரு பெரிய துறையைப் பொறுத்தவரையில் இவைகள் சில வாரங்கள் நீடிக்கலாம். அதிகமான சோதனை தேவைப் படுகிற விளைவுகளுக்கும் நடப்பு நிதிஆண்டிற்கான விளைவுகள் முழுவதிலும் நிதிக் கோரிக்கைகளின் மாற்றங்களுக்கும் தனிப்பட்ட கவனம் செலுத்தப்படுகிறது.

இவ்வெல்லா விஷயங்களிலும் விசாரணைக் குழுக்களின் உறுப்பினர்களுக்கு வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்தின் சிப்பந்தி அலுவலகங்களிலிருந்து தனிச்சிறப்பான புத்திமதிகள் கிடைக்கின்றன. தகவல்களைச் சேகரித்து ஒன்ருக இணைப்பது ஆட்சிச் செய்ம்முறையின் இன்றியமையாத கூருகும். இவ் வேலைகளைச் செய்யும் புள்ளி விவர அளவைகளின் அலுவலகம், தகவல் சேகரிக்கும் திட்டவேலைகள் உட்பட்ட ஏஜென்சித் திட்டங் களில் தொழில் நுட்பத் தகவலையும் தொழிலுக்குரிய பகுத்தறிவையும் வழங்குகிறது. ஜனாதிபதியின் சட்டமன்ற வேலைத் திட்டத்தோடு துறைக்குரிய உள்நோக்கங்கள் பொருந்தும்படிச் செய்வதற்கு சட்ட மன்ற மேற்கோள் அலுவலகம் வாய்ப்பளிக்கிறது. இதனல் இந்த அலுவலகம் முடிவாகாத காரியங்களின் நிலைமைக்குக் காரணங் கூறக் கூடிய நிலையிலிருக்கிறது. மேலாண்மை, ஒழுங்கமைப்பு ஆகிய வற்றின் அலுவலகம் அரசாங்க முழுதும் செயல்படுத்தும் முறை களையும் நிறுவன விவகாரங்களையும் ஆராய்கிறது. இதன்மூலம் இந்த அலுவலகம், நிர்வாகப் பிரிவு முழுதும் மேம்பட்ட நிதிப் பழக்கங்களுக் கான ஏஜென்சியின் அக்கறையுடன் அதன் மேலாண்மையின் நிலைமைகளைப்பற்றி நேரடியான அறிவைப் பெற்றிருக்கலாம். கடைசியாகக் கூறப்பட்ட இரண்டு சிப்பந்தி அலுவலகங்களும் வரவு செலவுத் திட்டக் கணிப்புச் சட்டத்தினுடைய தலைமை நிர்வாகியின் மேலாண்மை அக்கறைகளோடு பட்ஜெட் செய்ம்முறையை முழுமை யாக்குகிற மிகவும் முக்கியமான சிறப்பு அம்சத்தை நிறைவேற்று வதில் அதிகம் முன்னேறியிருக்கின்றன. பொதுப்பணியை நடத்து வதில் சிக்கனத்தையும் திறமையையும் மேம்படச் செய்வதற்கு அரசாங்க அமைப்பினுடையவும் நடவடிக்கைகளினுடையவும் பிரச்சினைகளை ஆராயும் பணியை இந்தச் சட்டம் வரவுசெலவுத் திட்ட செயலகத்திடம் தெளிவாக ஒப்படைத்திருக்கிறது. இந்த வேலை ஒதுக்கீட்டின் முக்கியத்துவத்தை அளவுக்குமேல் மதிப்பிடுதல் கடின மாகும். இது அரசாங்கத்திற்கு ஒருமைப்படுத்தப்பட்ட பலவற்றை உட்கொண்டுள்ள ஒரு செயல் திட்டத்தை விரிவுபடுத்துவதற்கு ஒரு வழியாக, வரவுசெலவுத் திட்டம் ஆக்குவதின் முக்கிய பாகத்திற்கு நலந்தருகிற முக்கியத்துவம் அளித்தது. இம்மாதிரிச் செயல் திட்டம் நிதித் தொகைகளுக்கான ஏஜென்சிக் கோரிக்கைகளின் ஒழுங்கு முறைப்படியான வழக்குத் தீர்ப்பின் விளைவல்ல. வேலைத் திட்டங் களுக்கிடையேயுள்ள தொடர்புகளைப் பற்றி உறுதியாகப் புரிந்திருப் பதும், ஆட்சித்துறையின் இயங்குகிற செய்முறைகளைப்பற்றி முதிர்வு பெற்ற பாராட்டுதலும் இருந்தால்தான் அரசாங்கத்தின் செயல் திட்டம் உருவாகமுடியும். அதற்குமாருக, அரசாங்க முழுவதற்கு மான ஒரு செயல் திட்டத்தை உருவாக்குதல் மறைந்திருக்கிற மேலாண்மைக் குறைபாடுகளையும் செயல்படுத்தும் தகுதியற்ற

தன்மைகளையும் வெளிக்காட்டுகிறது. இந்தக் குறைபாடுகளையும் தகுதியற்ற தன்மைகளையும் அடக்க ஒடுக்கமான அறிவுரைகளால் அகற்றவில்லை. இதை எவ்வாறு செய்யவேண்டுமென்று காட்டுவதற்குத் திறனுடைய அணுகுதல் தேவைப்படுகிறது.

விசாரணைக் குழுக்களின் வேலையானது தகவல்கள் அல்லது காரணங்களைப் பற்றிய எஞ்சி இருக்கிற சந்தேகங்களைப் போக்குவது என்றாலும், அது வேறொரு கட்டத்திற்கு வெறும் முன்னோடியாக இருக்கிறது. இக் குழுக்களிலிருந்து வெளிப்படுகிற உருத்தோற்றத்தைத் துறைதுறையாக வரவுசெலவுத் திட்ட இயக்குநரால் உள் பரிசீலனை செய்யப்படுவதுதான் மேற்கூறிய அடுத்த கட்டமாகும். இவ்வாறு செய்வதில் வரவுசெலவுத் திட்ட இயக்குநர், செயலகத்தின் மற்ற ஓர் அறிவுரை கூறும் மேநிலை அதிகாரிகள் மறுஆய்வுக் குழுவின் உதவியைப் பெறுகிறார். இந்தக் குழுவின் உறுப்பினர்களும் வரவுசெலவுத் திட்ட இயக்குநரும் ஜனாதிபதியின் அடிப்படையான நிலைமையையும், பொருளாதார ஆலோசகர்களின் சபை, தேசியப் பாதுகாப்புச் சபை ஆகியவற்றின் கருத்துகளையும் நன்றாக அறிந்து கொண்டிருக்கிறார்கள். இச் சபைகள் ஒவ்வொன்றும் ஜனாதிபதியின் நிர்வாக அலுவலகத்தின் பிரிவுகளாகும். இந்த மறுஆய்வின் விளைவு தொடர்ந்திருக்கிற பிரச்சினைகளையும், ஜனாதிபதியுடனான ஆலோசனைக் கூட்டங்களில் மாத்திரமே தீர்க்கமுடிகிற பொதுப் பிரச்சினைகளையும் தீர்மானிக்கிறது. ஜனாதிபதியினுடைய முடிவுகள் நிர்வாக வரவுசெலவுத் திட்டத்திற்கு அதன் இறுதி வடிவைக் கொடுக்கிறது. எவ்வாறாயினும், நிர்வாக வரவுசெலவுத் திட்டத்தின் தத்துவம் என்னவெனில், காங்கிரசானது பொறுப்புடைய எல்லாவற்றையும் தழுவிய ஒரு புதிய திட்டத்தைப் பெறும் என்று உறுதியுடனிருக்கிறது என்பதாகும். சட்டமன்றத்தின் முடிவே இறுதியான முடிவாகும்.

சட்டமன்றச் செயல்: நிர்வாக வரவுசெலவுத் திட்டம் அதைப் பற்றிய ஜனாதிபதியின் கருத்துரையோடு ஜனவரி மாத ஆரம்பத்தில் காங்கிரசின்முன் சமர்ப்பிக்கப்படுகிறது. இந்தக் கருத்துரை அடுத்த நிதியாண்டிற்கான ஜனாதிபதி நிதி வேலைத் திட்டத்தின் முக்கியமான அம்சங்களைக் கொண்டிருக்கிறது. மேலும், அரசாங்கத்தின் முக்கியச் செயல் திட்டங்களைப் பற்றியும் நாட்டின் பொருளாதாரத்தில் இந்த பட்ஜெட்டினால் ஏற்படும் விளைவைப் பற்றியும் தகவல் தருகிற சர்ச்சை இந்தக் கருத்துரையில் அடங்கியிருக்கும். சில நாட்களுக்குப் பிறகு கூட்டரசின் நிலைமை பற்றிய வருடாந்திரக் கருத்துரையை ஜனாதிபதி வெளியிடுவார். 1946ஆம் வருடத்திய அலுவல் சட்டத்தின்படியான (Employment Act of 1946) ஜனாதிபதியின் பொருளாதார அறிக்கை இதைப் பின் தொடருகிறது.

கூட்டரசு அரசாங்கம் இன்று உலகத்தின் மிகப் பெரிய ஸ்தாபனத்தைப் பிரதிபலிக்கிறது. ஆகவே, அதன் வரி வருமானத் திட்டமும், அதன் வருமானந்திர மூலதனத்தின் தன்மையும் நாட்டின் பொருளாதாரத்தில் ஆழமான விளைவுகளை உண்டாக்குமென்பது தெளிவாகும். காலஞ்சென்ற ஜான் எம். கேயின்ஸ் (John M. Keynes), வில்லியம் பெவரிட்ஜ் (William H Beveridge), ஆல்வின் ஹேன்சன் (Alvin H. Hansen) என்பவர்கள் போன்ற தற்காலப் பொருளாதார அறிஞர்கள், கவனமாகத் திட்டமிடப்பட்ட நிதிக் கொள்கையின் மூலமாகப் பொருளாதார நடவடிக்கைகளின் பொது நிலைகளை இயக்குவதற்குத் தன்னிடம் நிறைய வாய்ப்புகள் இருக்கின்றன என்பதை அரசாங்கம் உணரும்படிச் செய்வதற்குப் பெரிதும் உதவியிருக்கிறார்கள். வரி விதித்தல், கடன் வாங்குதல், செலவு செய்தல், கடன் மேலாண்மை (Debt management) ஆகிய நான்கு அடிப்படையான பகுதிகளால் நிதிக்கொள்கை ஆக்கப்பட்டிருக்கிறது. பொதுவாக மேற்பார்வை செய்வதின் முக்கியக் கருவியாக ஆக்கச் சார்புடைய நிதிக்கொள்கையானது அரசாங்கத்தின் வரவுசெலவுத் திட்டத்தை நாட்டின் வரவுசெலவுத் திட்டத்தோடு தொடர்புபடுத்த முயலவேண்டும். துய்ப்போர்கள், தொழில், கூட்டரசு அரசாங்கம், இராச்சிய அரசாங்கம், தல அரசாங்கம் ஆகியவற்றின் எதிர்பார்க்கப்பட்ட வரவுகள் அவைகளின் திட்டம் செய்யப்பட்ட செலவினங்களுக்குச் சரியாக இருக்கும்பொழுதுதான் நாட்டின் வரவுசெலவுத் திட்டம் சமநிலையிலிருக்கிறது. பொருளாதார அறிஞர்கள் இந்தச் செலவினங்களை ஒருமிக்க 'நாட்டின் மொத்த ஆக்கம்' என்று அழைக்கிறார்கள். வருமானமும் செலவினமும் மிகவும் இசைவான முறையில் திட்டமிடப்பட்டிருந்தால்தான் நிதிக்கொள்கை பயனுடையதாக இருக்கமுடியும். இது அரசாங்கத்தினுடைய சம்பளக் கொள்கையால் எதிர்க்கப்படலாம். துணிகரமான மூலதனம் உருவாவதையும் சுதந்திரமாகப் புழங்குவதையும் கெடுக்கும் வரி நடவடிக்கைகளால் நிதிக்கொள்கை தோற்கடிக்கப்படலாம். அண்மையில் நிகழவிருக்கிற ஒரு மந்தநிலையை அல்லது பணவீக்கத்தைத் தடுப்பதற்கு உடனடி நடவடிக்கை எடுக்க அரசாங்கம் தவறும்பொழுது நிதிக் கொள்கை தகர்ந்துபோகலாம். சுருங்கக் கூறின், பொருளாதார ஒழுங்குவிதியின் பல்வேறு மாதிரிகளையும், தேசியப் பாதுகாப்பு, சமூக நலம் ஆகியவை போன்ற செலவிடும் நடவடிக்கைகளின் வரம்பையும் கட்டுப்படுத்துகிற கொள்கைகள் உட்பட வேறு பொதுக் கொள்கைகளின் ஆதரவு நிதிக் கொள்கைக்கு இருக்கவேண்டும். நிதிக் கொள்கையானது அரசாங்கத்தின் எல்லாக் காரியங்களையும் ஊடுருவிச் செல்கிறபடி முற்றிலும் பொருத்தமான ஒரு வேலை அணுகுதலின் பிரதிபலிப்பாக இருக்கும்பொழுது மாத்திரந்தான் அதன் நோக்கங்களைச் சாதிக்கமுடியும். இதற்கு நேர்க்காட்சியாகப்

பரிசீலிக்கப்பட்ட ஒரு வரவுசெலவுத் திட்டம் முதல் தேவையாக இருக்கிறது.

ஜனாதிபதியின் வரவுசெலவுத் திட்டக் கருத்துரை, கருதப்பட்ட செலவு அமைப்புக்கு ஆதாரமாக இருக்கிற முக்கியப் பரிசீலனைகளைச் சுருங்கக் கூறினாலும், விரிவான வரவுசெலவுத் திட்டத்தைப் பற்றிச் சிந்திப்பதற்கான சூழ்நிலையை [5] அதிகமாக வெளிப்படுத்துவதில்லை. இவ்விதமாக, நிர்வாக வரவுசெலவுத் திட்டத்தின் கோட்பாட்டிலிருந்து வழுவுதலில், நிதி ஒதுக்கீடுகள் கமிட்டிகளின் முன்னால் ஜனாதிபதியின் செலவு மதிப்பீட்டை ஆதரித்து, வாதிடும் வேலை சம்பந்தப்பட்ட தனித்தனியான ஏஜென்சிகளின் பிரதிநிதிகளிடம் வழக்கமாக ஒப்படைக்கப்பட்டிருக்கிறது. சட்டமன்றச் செய்ம் முறையில் வரவுசெலவுத் திட்டச் செயலகத்திற்கு அதிகாரபூர்வமான பங்கு ஒன்றும் கிடையாது; ஆனால், கமிட்டியின் கோரிக்கைகளுக்கு அவ்வப்பொழுது அதிகமான தகவலை அளித்து விழிப்பான ஒரு பார்வையாளராக இருக்கிறது.

சாதாரணமாக இரண்டு சபையிலுமுள்ள நிதி ஒதுக்கீட்டுக் கமிட்டி, நிர்வாக பட்ஜெட் முழுவதையும் ஒன்றாகப் பூர்வாங்கப் பகுப்பாய்வு செய்யாமல், உட்கமிட்டிகளிடையே அந்தப் பட்ஜெட்டின் பல்வேறு பகுதிகளைப் பிரித்துக் கொடுக்கிறது. இந்த நடைமுறையானது கூட்டரசு பட்ஜெட் கொள்கையின் பெரிய பிரச்சினைகளுக்குக் காங்கிரஸ் போதிய கவனம் செலுத்தமுடியாமல் செய்து விடுகிறது. நிதி ஒதுக்கீட்டுக் கமிட்டிகளின் உட்கமிட்டிகளுடைய சுயநிர்வாகத் தன்மையானது நிர்வாக பட்ஜெட்டை சட்டமன்றம் துண்டுதுண்டாக நடத்தும்படி செய்திருக்கிறது. அரசாங்கத்தின் செயல் திட்டமாகக் காங்கிரசுக்குச் சமர்ப்பிக்கப்பட்ட பிறகு, முக்கியமாகத் தனிப்பட்ட துறையின் தேவைகளுக்கேற்பப் பகுப்பாய்வு செய்யப்படுகிறது. நிதிக்கொள்கையின் தொலைத்தோற்றத்தை இவ்வாறு மாற்றுவதைத் தவிர்ப்பதற்குக் காங்கிரஸ் வெகு காலத்திற்குமுன் ஒவ்வொரு சபையிலுமுள்ள பலவகைப்பட்ட நிதி ஒதுக்கீட்டுக் கமிட்டிகளை ஒன்றுபடுத்தியது. மிகவும் அவசியமான இவ் வேலையை வரவுசெலவுத் திட்டக் கணிப்புச் சட்டம் நிறைவேற்றியது. எவ்வாறாயினும், உண்மையில் இந்த ஒன்றுபடுத்தல் அகற்ற எண்ணிய பொறுப்புச் சிதறல்

[5] Budget Director Harold D. Smith testifying before the Senate Appropriations Committee, "Hearings" on the Independent Offices Appropriation Bill for 1946, page 307, 79th Congress, 1st Session, Washington, 1945. In this general field, a comparison with schematic thinking—such as Brownrigg, William, "The Human Enterprise Process and Its Administration," University, Alabama: University of Alabama P ess, 1954—is very instructive.

(diffusion of responsibility) இப்போதுள்ள உட்கமிட்டிகளின் ஏற்பாட்டில் திரும்பவும் உயிர்பெற்றிருக்கிறது.

முழுமையான நிர்வாக பட்ஜெட்டிடம் நோக்குமுனையின் பிரிவுமுறை ஒருவிதத்தில் தனித்தனியான உட்கமிட்டிகளுக்கும் அவற்றின் துறைக் கட்சிக்காரர்களுக்குமிடையே ஒன்றுசேரும் தன்மையை ஊக்குவிக்கிறது. இன்னொரு விதத்தில் இது வெளியார் தனிநலக் குழுக்கள், துறைகளோடு இணைவதையும் ஊக்குவிக்கிறது. அத்துடன், உட்கமிட்டிகளால் உபயோகிக்கப்படும் செல்வாக்கின் அளவு அவற்றிலுள்ள சட்டம் ஆக்குபவர்களால் பயன்படுத்தப் படுகிறது. இவர்கள் தங்களுடைய தனிப்பட்ட உட்கமிட்டிகளில் மிகவும் செல்வாக்குடையவர்களாக இருக்கிறார்கள். பின்னால் மேல் சபை, கீழ்ச்சபை ஆகியவற்றின் ஆலோசனையாளர்கள் நிதி ஒதுக் கீட்டு மசோதாக்களில் அவர்களுடைய வாக்களிப்புகளின் உடன் பாடின்மைகளை இல்லாமல் செய்வதற்குச் சந்திக்கும்பொழுது இந்தச் செல்வாக்கு அடிக்கடி பிரசித்தமாகிறது.

காங்கிரசுக்குரிய சீர்திருத்தக் கருத்துகள்: நோக்கு முனை பிளவுபடுதல்போல, வருவாயை உயர்த்துகிற கமிட்டிக்கும் நிதி ஒதுக்கீட்டுக் கமிட்டிக்குமிடையே ஸ்தாபன ரீதியான பிரிவினை யும் ஏற்படுகிறது. இரண்டு கமிட்டிகளும் வருவாய்க்கும் செல வினங்களுக்கு மிடையேயுள்ள தொடர்புக்கு அதிகக் கவனம் செலுத்த வேண்டுமென்று உணரவில்லை. 1946ஆம் வருடத்திய சட்டமன்றச் சீரமைப்புச் சட்டம் இதற்கு ஒரு பரிகாரத்தை உட்கொண்டிருந்தது. துறைக்குரிய கோரிக்கைகளை விளக்கமாக ஆராய்வதற்கு முன்னால், வருவாய்க் கமிட்டியினுடையவும் செலவினக் கமிட்டியினுடையவும் கூட்டான செயலினால் பிரேரேரிக்கப்பட்ட வருடாந்திர வரவு செலவுத்திட்டத் தொகைகளின் ஒவ்வொரு பிறப்பிடத்தையும் ஏற்றுக்கொள்வதே அந்தப் பரிகாரமாகும். அனுபவத்தில், இந்தப் பரிகாரம் ஒரு முயற்சிக்குப் பிறகு, சில பார்வையாளர்கள் முன்னறிந்து கூறிய காரணங்களினால் வீண்போய்விட்டது.

முதலில் நிர்வாக பட்ஜெட்டினுள் இணைக்கப்பட்ட தனித்தனி யான வேலைத்திட்டங்கள் குறித்து, முந்திய தன்மையின் வேறு படுகிற நிலைகளிடையே பேதங்களை அனுமதிக்காமல் தானே செயல் படுகிற பொது உச்சவரம்பானது செப்பனிடப்படாத ஓர் உபாய மாகும். இரண்டாவது, சட்டமன்றத்திற்கு நிர்வாக பட்ஜெட் சமர்ப்பிக்கப்பட்ட பிறகு வருடாந்திர நிதித்தொகைகளைத் தீர்மா னித்தல் பொருத்தமான நேரத்தைப்பற்றிய அனுபவ ரீதியான ஒரு கேள்வியை எழுப்புகிறது. பட்ஜெட் தயாரிக்கப்பட்ட பிறகு

ஏற்றுக் கொள்ளப்பட்ட உச்ச வரம்புத் தொகைக்கு நிர்வாக பட்ஜெட் கட்டாயமாகத் தொடர்பில்லாமலிருந்தால் அதைத் தயாரிப்பதற்கான முயற்சி வீணுகிவிடும். திட்டத்தின் உள்சமநிலே ஓரளவு மூலதனங் களின் அளவால் நிர்ணயிக்கப்படுகிறது. முதலீடு செய்வதற்கான தனித்தனியான வேலேத்திட்டங்களே நன்ருக ஊன்றிக் கவனிக் காமல் பட்ஜெட் தொகைகளுக்குக் காங்கிரசு அங்கீகாரம் அளிப்பது சாத்தியமான ஒரு நடைமுறையாக இருக்காது. ஒரு வகையில், அரசாங்கத்தின் வருடாந்திர செயல்திட்டத்தின் நிறைவேற்றத் திற்குப் பிறகு பட்ஜெட் உச்சவரம்புகள் தீர்மானிக்கப்படுதல், நிர்வாக பட்ஜெட்டின் கோட்பாட்டையே ஓரளவு எதிர்மறையாக்கு கிறது என்பதில் ஐயமில்லே. நிர்வாக பட்ஜெட்டை நிர்ணயப் படுத்துவதற்கு முன்ஞல், காங்கிரசினுடைய பொதுவான உணர்ச்சிக் கருத்தை ஜனுதிபதி நிச்சயமாக எதிர்நோக்குவதற்குச் சாதாரண மாகக் காரணமிருக்கும். இம்மாதிரி உணர்ச்சிக் கருத்தை நன்ருக அறிந்திருந்தாலும்கூட, சில சமயங்களில் முக்கியமான வேலேத் திட்டங்களுக்காகக் கூடுதல் செலவினங்களே நியாயமெனக் காட்டு வதற்குத் தகவல்களேயும் புள்ளி விவரங்களேயும் முன்னிலேப்படுத் துவது தம்முடைய கடமையென்று ஜனுதிபதி கருதுவதற்கு வாய்ப்புகள் இருக்கும். அப்பொழுது இந்த முக்கிய வேலேத் திட்டங்களேப்பற்றி அவருடைய நிலேமையை அவரே வாதிட விரும்புவார். இறுதியாக, சில நிதி ஒதுக்கீடுகள் தவிர, எல்லா நிதி ஒதுக்கீடுகளிலும் சதவிகித அடிப்படையில் ஒரே விதமாகக் குறைத்தலானது தனித்தனியான வேலேத்திட்டங்களினுடையவும் காரியங்களினுடையவும் பருமனிலும் வலியுறுத்தலிலும் ஆட்சியின் மறுபரிசீலனேக்கும் இணக்கத்திற்கும் உள்ள வாய்ப்பை நிலேகுலேயச் செய்கிறது.

சட்டமன்றச் சீரமைப்புச் சட்டம், நிதி ஒதுக்கீடுகள் கமிட்டி களுக்குத் தகுதிவாய்ந்த சிப்பந்தித் தொகுதி உதவி செய்வதை விரிவுபடுத்தவேண்டுமென்று வலியுறுத்திக் கூறியது. காங்கிரசில் சிப்பந்திகள் குறைவாக அமர்த்தப்பட்டிருக்கிருர்கள் என்ற குற்றச்சாட்டுப் பழமையானதும் நியாயமானதுமாகும்.[6] அதே சமயத்தில் நிறையச் சிப்பந்திகளேயுடைய நிதி ஒதுக்கீட்டுக் கமிட்டி களால் நிர்வாகப்பிரிவிலுள்ள நிதி ஒதுக்கீட்டுக் கமிட்டிகளுடன் —குறிப்பாக வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்துடன்—செயல்

[6] See Rogers, Lindsay "The Staffing of Congress" Political Science Quarterly, 1941, Vol. 56; Committee on Congress, American Political Science Association, "The Reorganisatin of Congress", page 22, Washington, 1945. For the earlier evolution of the staffiing Practice of the House Appropriations Committee, see "Congressional Record", 1943, Vol. 89, page. 10994.

தொடர்புகளை வளர்த்துக்கொள்ள முடிகிறது. கூட்டு ஏற்பாடுகள் பட்ஜெட் செய்ம்முறையிடம் காங்கிரசுக்குரிய அனுகூல மற்ற தோரணையைப் பதப்படுத்தவும் செய்யலாம். உதாரணமாக, பொருளாதாரத்தின் நன்மைக்காக அதன் திடமனமும் தற்சார்பும் உடைய காப்பாளராக வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகம் பணியாற்ற வேண்டும் என்று சட்டமன்ற உறுப்பினர்கள் அடிக்கடி கட்டாயப் படுத்தியிருக்கிருர்கள். அதே சமயத்தில், காங்கிரசில் தனிப்பட்ட குழுக்களின் நல்லெண்ணங்களுக்குட்பட்ட ஏஜென்சிகளால் பிரேரேரிக்கப்பட்ட செலவினங்களைக் குறைப்பதற்குச் சட்டமன்ற உறுப்பினர்கள் வரவு செலவுத் திட்டச் செலயகத்தை அடிக்கடி கண்டிக்கவும் செய்கிருர்கள்.[7]

3. வரவு செலவுத் திட்டத்தை ஒருமுகப்படுத்தல்

ஒருமுகப்படுத்தலின் இயல்பு: ஆட்சித்துறையின் பக்கத்தில், வரவு செலவுத்திட்டச் செய்ம்முறையானது அரசாங்கத்திற்காகக் கருதப்பட்ட ஒரு செயல் திட்டத்தை நிலைகொள்ளச் செய்கிறது. எனவே, நிர்வாக வரவு செலவுத் திட்டத்தைத் தயாரித்தல் செயல் படுகிற ஒருமுகப்படுத்தும் நடைமுறையின் ஒரு செயல் விளக்க மாகும். மனவுறுதிக்கூற்றைப்பற்றி நாம் பரிசீலனை செய்கையில் பயன்படத்தக்கவாறு ஒருமுகப்படுத்துவதின் ஜனநாயக உட் கருத்துக்களைப்பற்றிக் குறிப்பிட்டிருக்கிறோம்.[8] வரவு செலவுத் திட்டச் செய்ம்முறையின் ஒருமுகப்படுத்தும் கூறுகளை இங்குச் சற்று ஊன்றிக் கவனிப்பது ஒருவேளை பயனுடையதாக இருக்கும்.

மேலாண்மையைப்பற்றிய பெரும்பாலான நூல்கள் ஒருமுகப் படுத்தலை முக்கியமாக நிர்வாக வேலையின் மூலாதாரமான ஒரு பாகமாக எடுத்துரைக்கின்றன. பேரளவுத் தொழிலின் ஒருமுகப் படுத்தும் தேவைகள் நிர்வாகத்தலைமையின் வேகத்தினுலும் உயர் சிப்பந்தி அலுவலகங்களின் மறைவான சேவகங்களினுலும் பூர்த்தி செய்யப்படுகின்றன. எந்த நிறுவனத்திற்கும் மிகவும் இன்றியமை யாத ஒற்றுமை உணர்ச்சிக்கு, அறிவுக் கூர்மையுள்ள சிப்பந்தி

[7] For a discussion of the traditional principles of budgeting in their impact upon creative administrative management, see Smith, Harold D., "The Budget as an Instrument of Legislative Control and Executive Management," Public Administration Review, 1944, Vol. 4 page 181. Mention may be made in this connection of the searching analysis of the review approach of the Appropriations Committees by Macmahon, Arthur W., "Congressional Oversight of Administration: The Power of the Purse," Political Science Quartery, 1943, Vol. 58, pages 161, 380.

[8] அதிகாரம்—21. "மனவுறுதியும் ஒழுங்குமுறையும்", உட்பிரிவு—4. "மனவுறுதியும் நிறுவன மாதிரியும்."

வேலையால் உதவப்பட்ட விவேகமுள்ள மேனிலை வழிகாட்டுதலின் பங்கை யாரும் குறைக்கவிரும்பமாட்டார்கள், முறைப்படியான அதிகாரத்திலிருந்து தோன்றுகிற ஒருமுகப்படுத்தும் செயல், மிகவும் பரந்த கிரகிக்கும் சக்தி இருக்கும்பொழுது மாத்திரம்தான் விளைவுகளை அடையமுடியும் என்பதும் உண்மையாகும். ஒருமுகப்படுத்தல் ஆணையின்மூலம் செயல்பட முயலும்போது அது ஒரு போலியாகிவிடுகிறது. மனிதர்கள் ஒன்றுசேர்ந்து வேலை செய்யவேண்டுமென்று ஒருவர் ஆணையிடலாம். ஆனால், இந்த ஆணை கூட்டுறவு விருப்பங்களை இயல்பாகத் தோற்றுவிப்பதில்லை.

மேலும், நிறுவனத்தைப் பொறுத்த அளவில் ஒருமுகப்படுத்தல் எப்பொழுதும் ஒரு ஒற்றையான செயலில் நிறைவேற்றப்படவில்லை. வேறுவகையில் கூறினால், ஒருமுகப்படுத்தல் நிலைகொள்ளக்கூடிய ஏற்பாட்டு ஒழுங்குகளை, அவைகள் அதற்கு உதவியாக இருப்பதுவரை, பெற விரும்புகிறது. இதிலிருந்து, ஒருமுகப்படுத்தலானது ஒரு வேலை என்பதைவிட, வேலை செய்யும் தொடர்புகளின் ஒருநிலை என்று கூறுவதே பொருத்தமாகும். ஒருமுகப்படுத்தும் அமைப்புகள் இருப்பதோ அல்லது உயர் அதிகாரக் குழுவினால் அவைகள் உண்மையாகப் பயன்படுத்தப்படுவதோ பயனுறுதியுடைய ஒருமுகப்படுத்தலின் சான்றாகக் கருதமுடியாது. ஆனால், அடையப் பெற்ற வேலைத்தொடர்புகளின் மாதிரியைப் பயனுடைய ஒருமுகப்படுத்தலின் சான்றாகக் கொள்ளலாம். ஒருமுகப்படுத்தப்பட்ட சட்டத்தை ஏற்படுத்துவதற்கு எல்லைப்படுத்தியிருந்தால் அது பயனற்றுப் போய்விடும். இது பலவற்றின் ஒருமனப்பட்ட தன்மையை அடைய முயற்சிசெய்ய வேண்டும். அது தன் செயலின் நோக்கங்களைத் தெரிவிக்கவேண்டும். அது தன் நோக்கங்களோடு ஐக்கியமாயிருப்பதை வெளிக்காட்டவேண்டும்.

வேலைத்திட்ட ஆய்வின் தூண்டுதல்: ஆட்சித்துறையின் போக்கானது சிறிதளவு மேனிலையிலிருந்து வெளிப்படும் மேலாண்மையினுடைய ஊக்கத்தின் விளைவாகும். மேலும் சிறிதளவு அது நிறுவனத்தின் செயல்படுத்தும் ஊழியர்களிடையே நிலவுகிற நோக்குமுனையின் பிரதிபலிப்பாகும். இங்குச் சிறப்பாக இடைமேலாண்மையின்[9] மிகக் கடினமான பரப்புகளில், செயல்படுத்தும் ஊழியர்களை ஒரு சிறிய உலகமாக நோக்குகிற ஆழப்பதிந்த மனப்பான்மையை நாம் எதிர்ப்படுகிறோம். செயல்படுத்துபவர் தினந்தோறும் செய்யும் மாமூல் வேலைக்கும் அதிகார வரிசையின் உச்சியிலுள்ளவர்களின் உயர்ந்த கற்பனைகளுக்கும் இடையேயுள்ள

[9] *அதிகாரம்—18. "இடைமேலாண்மையின் பணிகள்", உட்பிரிவு—2— "மேனிலை வழிகாட்டுதலை ஆதரித்தல்."*

ஸ்தாபன ரீதியான தூரம் கபட எண்ணத்தை ஊக்குவிக்கிறது. நிறுவனத்தின் இடைநிலையிலுள்ள செயலகம், கோட்டம் ஆகியவற்றின் மட்டங்களில், அவற்றின் தலைவர்களின் திட்டமான பொறுப்பிலிருக்கிற குறிப்பிட்ட வேலைத் திட்டங்களுக்கு சாதாரணமாக அதிகக் கவனம் செலுத்தப்படுகிறது.[10] அவற்றிற்கு ஏஜென்சியின் மொத்தமான வேலைத்திட்டம் உடனடியாகக் கவனிக்கப்பட வேண்டிய முக்கியம் வாய்ந்ததன்று. உண்மையில், அவைகள் சில சமயங்களில் அம் மாதிரி ஒரு வேலைத்திட்டம் இருப்பதையே சந்தேகப்படலாம்.

இம்மாதிரி சந்தேகங்களுக்குக் காரணம் இல்லாமலிருந்தாலும், மொத்தமான வேலைத்திட்டத்தின் இயல்புகளைப்பற்றி ஏஜென்சியின் தலைவரும் அவரைச் சுற்றியுள்ளவர்களும் மாத்திரமே தெளிவாக அறிந்திருக்கலாம். பலவற்றை உட்கொண்டுள்ள வேலைத்திட்டத்தைப்பற்றிக் கொள்கை அறிவிப்புகள் உணர்ச்சிமுனைப்புடன் கூறும் என்றாலும், இம்மாதிரி ஒவ்வொரு அறிவிப்பையும் சாதாரண லயன் அதிகாரி இரண்டே கேள்விகளை மனத்தில் கொண்டு ஆராய்ந்துபார்ப்பார். அந்த அறிவிப்புத் தனக்கு எதைக்கொடுக்கும், அது எதைத் தன்னிடமிருந்து எடுத்துக்கொள்ளும் என்பனவே அவ்விரு கேள்விகளாகும். துறை முழுவதற்குமான தூரநோக்கை லயன் அதிகாரி அறியும்படிச் செய்வதற்குப் பலமான தூண்டுதல் தேவைப்படுகிறது. துறை முழுவதற்குமான தூர நோக்கில் லயன் அதிகாரி பங்கு பெறவில்லையென்றால், அதைத் தன்னுடைய சிறிய எல்லையில் அவர் புறக்கணித்தால் ஏஜென்சியின் முழுமையான வேலைத்திட்டம் எவ்வாறு நிறைவுடைய உண்மையாக இருக்கமுடியும்? அவருடைய செயலை நெருக்கமாகப் பின்னப்பட்ட நிறுவனத் தொடர்போடு பொருத்துவதற்கு அவரை எப்படி நம்பமுடியும்? ஒரு முகப்படுதலின் ஒரு கருவியாக அவர் பணியாற்றுவார் என்று எப்படி எதிர்பார்க்கமுடியும்? வரவு செலவுத் திட்டச் செய்ம்முறையானது இம்மாதிரிக் குறைபாட்டுக்கும் தன்னிறைவுக்கும் பரிகாரம் காண்கிறவகையில் செயல்படுத்துவதற்குச் சிறப்பாகப் பொருத்தமுடையதாகும்.

கருதப்பட்ட செலவினங்களை வரவு செலவுத்திட்டத்தில் நியாயமெனக் காட்டுதல் பெரிய தொழில் ஸ்தாபனத்தைப் பொறுத்த அளவில் அவசியமாகத் தன்னையே காத்துக் கொள்வதாகும். முழு ஸ்தாபனத்தின் தேவையே குறிப்பிடவேண்டிய பகுதியின் அடிப்படை அம்சமாக இருக்கும். ஒரு தனிப்பட்ட ஏஜென்சியின் முழுமையான வேலைத் திட்டத்திற்கு அதனுள்ளேயுள்ள ஒவ்வொரு தனித்

[10] அதிகாரம்—9. "துறைக்குரிய ஏற்பாட்டு முறைமை", உட்பிரிவு—4. "செயலக மாதிரி."

தனியான அலகும் அளிக்கக்கூடிய உதவியானது செலவினங்களை நியாயமெனக் காட்டுவதற்குக் குழுஉக்குறியாகும். உயர்வான மட்டத்தில், அரசாங்கத்தின் முழுமையான வேலைத்திட்டத்திற்குத் தனிப்பட்ட ஒவ்வொரு துறையும் அளிக்கக்கூடிய உதவிச் செலவினங்களை நியாயமெனக் காட்டுவதற்குக் குழுஉக்குறியாகும். திட்டமான இந்த உதவிகளை அவற்றின் ஒன்றற்கொன்றுன தொடர்புகளுடன் ஆராய்வதன்மூலம்தான் முழுமையான வேலைத்திட்டத்தை ஒப்புக்கொள்ளும்படியாகத் தெளிவான சொற்றொடர்களில் விளக்கிக் கூறலாம்.

கலந்தாலோசனை மூலம் ஒருமுகப்படுத்தல்: நிதிக் காரணங்களால் மாத்திரம் ஒரு ஏஜென்சியினுடைய வேலைச்செயல் திட்டத்தின் முக்கியத்துவத்தை எந்த ஒரு நிதிஆண்டிலும் அறிந்து கொள்ள முடியாது. துறைக்குரிய வரவு செலவுத்திட்ட அதிகாரியால் இதைத் தெரிவிக்கமுடியாது. இதற்கு ஏஜென்சியிலுள்ள கொள்கையை ஆக்குபவர்களின் வரவுசெலவுத் திட்ட அதிகாரிக்கும் லயன் அதிகாரிகளுக்கும் கொள்கை வழிகாட்டுதலை அளிக்கவேண்டும். இந்த வழிகாட்டுதலை அவர்கள் பாரபட்சமற்ற முறையில் செய்ய வேண்டும். வரவு செலவுத் திட்ட அதிகாரி லயன் அதிகாரிகளுடன் இதைப்பற்றிக் கலந்துபேசிச் சந்தேகங்களைத் தீர்த்துக்கொள்ள வேண்டும். ஏஜென்சித் தலைவர் அடுத்து வருகிற ஆண்டுக்கான தேவைகளைச் சிறந்த முறையில் பூர்த்திசெய்கிற செலவின அமைப்பின் மாதிரியைப்பற்றி ஏற்றங் குறைவான சுருக்கத்தைத் தயாரிப்பதற்கு முன்னுல், குறிப்பான தகவல்களின் உதவியால் பல மூலக் கூறுகளை அவர் மதிப்பிடுதல் வேண்டும். தமக்கு அடுத்தபடியாகவுள்ள அதிகாரிகளுடன் கலந்தாலோசிக்கவேண்டும். தம் சிப்பந்தி அதிகாரிகளின் அறிவுரைகளை ஏற்றுக்கொள்ளவேண்டும். தமது நிறுவனத்தின் வெளியிலுள்ள அரசியல் கூட்டாளிகளின் கருத்தோடு ஒத்துப்பார்த்துக் கொள்ளவேண்டும்.

துறையினுடைய வரவுசெலவுத் திட்ட அதிகாரி மேநிலையில் குறிக்கப்பட்ட பொதுவான மார்க்கத்தை முன்னதாகவே அறிந்திருக்கிருர். அவர், செயல்படுத்தும் உயர் அதிகாரிகளுடைய செலவு மதிப்பீடுகளின் தகைமைகளை மதிப்பீடு செய்வதற்கு அவர்களுடன் மறுஆய்வுக் கூட்டங்களை நடத்துகிருர். அப்பொழுது கலந்தாலோசிக்கும் நடைமுறை மிகவும் திட்டமான ஒரு முறையில் இருக்கிறது. சாதாரணமாக, செயல்படுத்தும் அதிகாரிக்கு இது ஒரு கூட்டுப் பரிசீலனைச் செய்ம்முறையின் வெறும்கடைசிக்கட்டமாகும். ஏனெனில், இதற்கு முந்தின வாரங்களில் அவருடைய பராமரிப்பிலுள்ள பல்வேறு அலகுகள் அவர் முன்னுல் தங்களின் நிதிக்கோரிக்கைகளைப் பற்றி ஒவ்வொன்ருகச் சர்ச்சை செய்து கூட்டுப்பரிசீலனை செய்

திருக்கலாம். ஒவ்வொரு செயலகத்தினுள்ளேயும் கோட்டத்தின் உள்ளேயும் செலவுமதிப்பீடு திட்டம் செய்யும்பொழுது முரண்பாடான கோரிக்கைகளும் முறையற்ற சரிக்கட்டுதல்களும் அகற்றப்படுகின்றன. இதைப் பூரணமாகச் செய்வதால் வரவுசெலவுத் திட்ட அதிகாரியின் வேலை இலகுவாகிறது. பசிபிக் கடலையடுத்த வடமேற்குக் கோடியிலுள்ள குறிப்பிட்ட செயலகத்தின் முதலாவதுகள அலுவலக மேலாண்மையாளர் வருகிற நிதி ஆண்டின் நல்வாய்ப்பைப்பற்றிச் சிந்திக்க ஆரம்பித்த அதே நேரத்திலிருந்து எண்ணமுடியாத செயல்படுத்துகிறவர்கள் தங்களுடைய சமாதானத்திற்காகவும் விசாலமான நிறுவனத்தில் தங்களுடைய கவனத்தைத் திருப்புவதற்காகவும் பட்ஜெட் செய்ம்முறையால் நினைவுறுத்தப்படுகிறார்கள். இவ்விதமாக, அவர்களுக்குத் தனித்தனியான தொழில்களில் மற்றவர்கள் என்ன செய்திருக்கிறார்கள், எவ்வாறு செய்திருக்கிறார்கள் என்பதைக் கண்டுபிடிப்பது ஒரு முக்கியமான காரியமாகி விட்டது.

இந்த அளவுக்குக் கலந்தாலோசனைமூலம் ஒருமுகப்படுத்தல் தனக்குத்தானே பயனை விளைவிக்கிறது. தான் வேறொருவரின் கால்களின்மேல் இடறி விழுகிறோம் என்று ஒருவன் கண்டு கொள்ளும்பொழுது அவனுக்குத் திருத்தம் செய்த ஓர் ஏற்பாட்டைப் பெறுவதற்குக் கட்டளை ஒன்றும் தேவையில்லை. இம்மாதிரித் திருத்தம் செய்த ஏற்பாடுகளை நியாயமாகக் கொடுத்துவாங்கும் நடைமுறைமூலம் அந்த இடத்திலேயே சாதாரணமாகத் தயாரித்து விடமுடியும். வேறு சந்தர்ப்பங்களில், விஷயம் மிகவும் சிக்கலாகவும் தனிப்பட்ட உதவி தேவைப்படும்படியாகவும் இருக்கும்பொழுது, ஐயத்திற்கிடமான நோக்கங்களைத் துறையிலுள்ள மேலாண்மைச் சிப்பந்திகளால் ஆராய்ச்சி மேற்கொள்ளப்படுவதற்கு விடவேண்டும். இரண்டு சந்தர்ப்பங்களிலும், ஆட்சி வரம்பு எல்லைக்குள் எதிர்ப்படும் கருத்துகளின் சந்திப்பில் குணப்படுத்தும் செயலின் ஆதாரம் வெளிப்படுகிறது. முழுமையான நிறுவனத்தின் ஐக்கியமாக்கப்பட்ட ஒரு கருத்திற்கான அவசியத்தை அந்தந்த மூலையிலுள்ள ஒவ்வொருவரும் கவனத்திற் கொள்வதற்கு வரவுசெலவுத் திட்டச் செய்ம்முறையானது நீடித்து நிற்கிற ஒரு தூண்டுவிசையாகும். இந்தக் கருத்து வளர்ந்து வலுவடையும்போது, செயல்படுத்துகிறவர்கள் ஒருமுகப்படுத்தலுக்கான ஓர் இயல்புணர்ச்சியை வளர்ப்பதற்குத் தூண்டப்படுகிறார்கள்.

துறை சார்ந்த இணைப்பு (Departmental Synthesis) : நிர்வாக வேலையைப் பற்றியும் மத்திய சிப்பந்தி அலுவலகங்களின் பணியைப்பற்றியும் எவ்வளவுதான் புகழ்ச்சியாகக் கூறப்பட்டிருந்தாலும், பேரளவு தொழில்ஸ்தாபனம் தன்னை நீடித்திருப்பதற்கு

உதவுபடியான செயல்களை விவேகமான முறையில் நடத்தவில்லையேல் திடீரென்று செயல்படாமல் நின்றுவிடும். துறையினுடைய வரவு செலவுத் திட்ட அதிகாரி செயல்திட்டத்தின் ஒரு சட்டாம்பிள்ளையாக இருக்கிறார் என்றால் அது மிகைப்படுத்திக் கூறுவதாகாது. அதாவது அவர் துறையில் ஒருமுகப்படுத்தும் வேலையைச் செய்கிறார். ஆனால், யாருக்கும், ஓர் ஏஜென்சியின் மேநிலை நிர்வாகிக்கும் கூட, பகைமையான ஆட்சித் தோரணைகளையும் மரபு வழக்குகளையும் எதிர்த்து நின்று செயல்பட சக்தி கிடையாது. ஒருமுகப்படுத்தலும் கூட பட்ஜெட் செய்முறையின் ஆதரவின்கீழ், ஸ்தாபன அனுபவ உண்மைகளை எதிர்த்து நிற்கவேண்டும். ஒருமுகப்படுத்தல் தன் சொந்த முயற்சியினால் தன்னைக் காப்பாற்றிக்கொள்ள முடியாது என்றாலும் இதற்கு எங்கும் பரவுகிற செல்வாக்காக மாறுவதற்கும், அதன் வேகத்தை உறுதியாக அதிகப்படுத்துவதற்கும் தகுதியிருக்கிறது.

துறை எல்லைக்குள் வரவுசெலவுத் திட்ட ஒருமுகப்படுத்தல் தன் செல்வாக்கைப் பயன்படுத்துகிறது. இதற்குக் காரணம் மேலதிகாரியின் ஒப்பளிப்பு என்று கூறுவதைவிட அதனால் பாதிக்கப்பட்டவர்களுக்கு அதன் உட்கருத்துப் புரியும்படிச் செய்வதற்கு அதற்குத் தகுதி இருக்கிறது என்று கூறுவதே சரியாகும். செயல்படுத்தும் அதிகாரிகளுக்கு ஒருமுகப்படுத்தல் உணர்ந்த முயற்சிக்கும் உட்கருத்தானது அவர்களுடைய சொந்த மதிப்புகளின் அளவோடு இணைய முயற்சிக்கவேண்டும். இது இவ்வாறுதான் இருக்கவேண்டுமென்று உயர்அதிகாரி விரும்பினால், அதன் இயல்பான கவர்ச்சியாற்றல் மிகவும் குறைவாக இருக்கும்.

நோக்கங்களிடையே குழப்பமும் வேலைத் திட்டங்களிடையே முரண்பாடும், அவற்றின் விளைவாகத் தனித்தனியான லயன் தலைவர்களிடையே அல்லது அவர்களுக்கும் மேனிலை அதிகாரிகளுக்குமிடையே விரோத மனப்பான்மைகளும் இருக்கிற இடத்தில் ஒருமுகப்படுத்தலைக் கட்டாயப்படுத்திப் புகுத்தமுடியாது. எவ்வாறாயினும், இதன் ஆழமான காரணங்களைப் பயன்படும்படியாக ஒருவர் ஆராயலாம். நிலைமையைக் கட்டுப்படுத்துகிற அடிப்படை உண்மைகளில் உடன்பாட்டைப் பெறுதல், ஒரு பரிகாரத்தைப் பற்றிச் சம்பந்தப்பட்ட ஒவ்வொரு அதிகாரியிடமிருந்தும் அவருடைய மிகச் சிறந்த கருத்தைக் கோருதல், ஒவ்வொரு அதிகாரியையும் மற்றவரின் நோக்குமுனையை அறிந்துகொள்ளும்படிச் செய்தல், வரவிருக்கிற எல்லாப் புதுக் கருத்துகளின் கூட்டு மதிப்பீட்டை நோக்கி வேலை செய்தல், வழக்கு ஏற்பாட்டைப் பின்னால் மறுபரிசீலனை செய்யலாம் என்பதில் ஒப்புதலை அடைய

முயலுதல், கோபங்கள் அகற்றப்படும்பொழுதும், நியாயமான ஆட்சேபணைக்கு மேலாக வேலைத் தொடர்புகளைக் கருதும்பொழுதும், நடவடிக்கைகள் பொதுக் குறிக்கோள்களோடு இணைக்கப் படும்பொழுதும் யாரும் நஷ்டமடையாமல் எல்லோரும் பயனடைய வாய்ப்பிருக்கிறது என்ற திடமான நம்பிக்கையைப் பண்படுத்தல் ஆகிய முறைகளினுல் ஒருமுகப்படுத்தலைப் புகுத்தலாம். மக்கள் துறைசார்ந்த இணைப்பின் நலன்களைப் புரிந்துகொண்டு மதிக்கும் பொழுது அது மிகவும் நெருக்கமாகச் சேர்க்கப்படுகிறது.

மேநிலை ஒருமுகப்படுத்தல்: வரவு செலவுத் திட்டச் செய்ம் முறையில் கொண்டுவரப்பட்ட ஒருமுகப்படுத்தலுக்கான மிகவும் அறிவுறுத்துகிற நியாயமானது விவாதத்திற்கு இடங்கொடாத அத்தாட்சியிலிருந்து பெறப்படுகிறது. ஒருமுகப்படுத்தும் தேவை களைப்பற்றித் துறையின் வரவு செலவுத்திட்ட அதிகாரிக்கு ஒரு பொதுநோக்கு இருக்கலாம். அவற்றைப்பற்றி செயல்படுத்து பவருக்கு வேருெரு பொதுநோக்கு இருக்கலாம். பாரபட்சமின்றி எது சரியானது என்று யார் கூறுவது? முழுமையான வேலைத்திட்டத்தில் ஒரேசீரான தன்மையும் ஒன்றுபட்டிருக்கும் இசைவும் ஏற்படுத்தாமல் வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்தையும் நிதி ஒதுக்கீட்டுக் கமிட்டி களையும் :தம்மால் நெருங்கமுடியாது என்று பட்ஜெட் அதிகாரி செயல்படுத்துபவரிடம் அதிகாரத் தொனியில்லாமல்கூறி, அவரைத் தம் வழிக்குக் கொண்டுவருவது என்பது வேறு விஷயமாகும்.

இதன் பயன் தடைகள் எழுப்பப்படுகின்றன. ஆனுல், அடக்குகிற சூழ்நிலைகளின் வரம்புக்குள் மிகச் சிறந்த விளக்கத் தைப்பற்றிச் செயல்படுத்துகிறவரின் அபிப்பிராயம் வசப்படுத்துவ தாக இருக்கிறது. அடுத்து வருகிற வருடத்தில் அதைப் பின் பற்றுவது சுலபமாகும். இம்மாதிரி அணுகுதல் வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்தால் செலவு மதிப்பீடுகள் முழுவதையும் இறுதி மறுஆய்வு செய்வதற்குப் பெரிதும் உதவியளிக்கிறது. விசாரணை செய்யும் நடைமுறையானது ஒரு துறையின் பிரதிநிதிகளை வேருெரு துறையின் பிரதிநிதிகளோடு சந்திக்கச் செய்யாது என்பது உண்மை தான். எவ்வாருயினும், பரந்த நோக்கமுடைய சமநிலை இன்மை யையும், கொள்கைகளில் முரண்பாடுகளையும் அல்லது ஓர் ஏஜென்சி யின் உறுதியான வேலைத் திட்டங்களுக்கும் மற்ருேரிடத்தில் மேற் கொள்ளப்பட்ட வேலைத் திட்டங்களுக்குமிடையே எல்லைக்கோடு தவருக வரையப்பட்டிருப்பதையும் சுட்டிக்காட்டுவதற்குச் செயலக அதிகாரிகளுக்குச் சந்தர்ப்பம் இருக்கும்பொழுதும் மேற்சொன்ன விளைவே ஏற்படுகிறது.

வரவு செலவுத்திட்ட இயக்குநர் அல்லது அவருடைய துணையாளருக்கும் ஏஜென்சித் தலைவர்களுக்கும் இடையே தனித்தனியாகவோ அல்லது கூட்டாகவோ 'பட்ஜெட் காலத்திற்'குள்ளேயோ அல்லது அதன் வெளிக்காலத்திலோ ஆலோசனைக் கூட்டங்கள் நடைபெறுகின்றன. வரவு செலவுத்திட்ட இயக்குநர் ஜனாதிபதியின் சார்பாகப் பேசி, அதன் மூலமாக அவருடைய பொறுப்புகளை— அதே சமயத்தில் அவரால் குறைக்கமுடியவில்லை என்றால் மேற்குறிப்பிட்ட ஆலோசனைக் கூட்டங்கள் அதிக பயனை அளிக்காது. தேசிய வரவு செலவுத்திட்ட அமைப்பின் சட்டமன்ற முகவர்கள் (legislative founders) ஜனாதிபதிக்கும் அவருடைய பட்ஜெட் இயக்குநருக்கும் இடையே[11] நெருக்கமான தொடர்பை எதிர்நோக்கினார்கள். இந்தத் தொடர்பு, 1939ஆம் வருடம் வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகம் நிதிக்களஞ்சியத் துறையிலிருந்து ஜனாதிபதியின் புதிய நிர்வாக அலுவலகத்திற்கு இடம் பெயர்ந்ததால் வலுப்படுத்தப்பட்டது.

எப்பொழுதும் முறுமுறுத்து அடிக்கடி காரியங்களைச் சாதிக்கிற ஒரு வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்திற்கு அனுகூலமான குரல்கள் காங்கிரசுக்குள்ளே சில சமயங்களில் எழுப்பப்பட்டன. அறிவுரை மூலமும் சிபாரிசு மூலமும் மேலாண்மை மேம்பாட்டையும் வேலைத் திட்ட நிறைவையும் உணர்ச்சியைத் தூண்டாத முறையில் பெறுவதற்கு முயலுதல் மிகவும் நீடித்திருக்கிற விளைவுகளை உண்டாக்குகிறது. இவ்வாறுதான் துறை சார்ந்த பொறுப்புணர்ச்சியின் சீர்கேட்டைத் தவிர்க்க முடியும். இவ்வாறுதான் அரசாங்க முழுவதிலுமுள்ள நோக்கங்களை அங்கீகரிப்பதற்கான பொறுப்புணர்ச்சியை உறுதியாகப் பெறமுடியும். எவ்வாறாயினும், ஒரு மத்திய சிப்பந்தி ஏஜென்சியின் அறிவுரையும் ஆலோசனைக் கருத்துகளும் வரவு செலவுத் திட்டத் தொகைகளையும் நிதிச் சூத்திர அமைப்புகளையும் பற்றியவையாக மாத்திரம் இருக்கக்கூடாது. வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்தின் ஒழுமுகப்படுத்தும் பணிக்குப் போதுமான தகவலும், கற்பனா சக்தியுடைய சிந்தனையும், பகுப்பாய்வு செய்வதில் திறமையும், காரணங்காட்டி ஒப்புக்கொள்ளும்படிச் செய்வதில் உறுதியும் தேவைப்படுகின்றன. முழுதும் தழுவிய ஒருமுகப்படுத்தலுக்கு, முறைப்படியான அதிகாரத்தைவிட இவைகள் உதவியாக இருக்கின்றன.

[11] Morstein Marx Fritz, "The Bureau of the Budget: Its Evolution and Present Role," American Political Science Review, 1945, Vol. 39 page, 664.

4. வரவு செலவுத் திட்ட நிறைவேற்றம்
(Budget Execution)

வரவுசெலவுத் திட்டத் தத்துவங்களும் முறையின் அத்தாட்சியும்: நிதி ஒதுக்கீட்டுச் சட்டங்கள் இறுதியாக இயற்றப்பட்டுச் சட்டமாக ஆன பிறகு, ஆட்சித்துறையில் நிதிக் கணக்குப் பொறுப்பை அடைவதில் வேறொரு கட்டம் ஆரம்பமாகிறது. இது தான் செலவுச் செய்ம்முறை—வரவு செலவுத் திட்டத்தை நிறைவேற்றுதல். முன்னால் குறிப்பிட்டதுபோல, நிதி ஒதுக்கீடுகளுக்குச் செலவு செய்யும் அதிகாரங்களைத் தெரிவித்தல், பொறுப்பைச் சுமத்துதல் என்ற இரட்டிப்பான தோற்றம் இருக்கிறது. பொறுப்பைச் சுமத்துவதுபற்றி நாம் இப்பொழுது சர்ச்சை செய்வதால், நிதிக் கணக்குவைப்பு நோக்கங்களுக்காக இயற்றப்பட்ட சட்டமாகப் பட்ஜெட்டின் இணக்கமான தன்மையை முதலாவதாக ஆராயலாம். இந்த நோக்குமுனையிலிருந்து இதற்கு அநேக குணங்கள் விரும்பத்தக்கவைகளாக இருக்கின்றன. நகராட்சி இராச்சியம், கூட்டரசு ஆகியவற்றின் அரசாங்கப் பழக்க முறையில் இந்த விரும்பத்தக்க குணங்கள் ஓரளவு மாத்திரமே பொதுவாக எய்தப்பெற்றிருக்கின்றன. வரவு செலவுத் திட்டம் பறைசாற்றல், தெளிவான தன்மை பலவற்றை உட்கொண்டுள்ள தன்மை, முழுமையான தன்மை, பூர்வ அதிகாரம், குறித்த காலங்களில் வருகிற தன்மை, சரிநுட்பமான தன்மை ஆகியவைகள் மேற்சொன்ன விரும்பத்தக்க குணங்களாகும்.[12] அடிப்படையான தேவைகளாக அவைகள் தெளிவாகவே காணப்படுகின்றன. என்றாலும் அவற்றில் ஒன்றும் முரணில்லாதபடி அறிவுறுத்தப்படவில்லை.

முதல் கண்ணோட்டத்தில், பொதுமக்களுக்குத் தெரியப்படுத்தாமல் எந்த அரசாங்க ஏஜென்சிக்கும் நிதித்தொகைகள் எளிதில் கிடைக்கும்படிச் செய்யக்கூடாது என்பது அடிப்படை உண்மையாகத் தோன்றலாம். சமாதான காலங்களில் எந்தப் பொதுநோக்கத்தையும் நிதிஒதுக்கீட்டுத் தொகைகளைப் பொறுத்த அளவில் இரகசிய

[12] Smith, Harold D., "The Budget as an Instrument of Legislative Control and Executive Management", Public Administration Review, 1944. A broader treatment may be found in Burkhead, Jesse, "Government Budgeting," New York: Wiley, 1956. See also Lawton, Frederick J., "Legislative-Executive Relationships in Budgeting as Viewed by the Executive," Public Administration Review, 1953, Vol. 13, page 169. For a comprehensive presentation of fiscal administration in the federal government prior to World War II, see Selko, Daniel T., "The Federal Financial system," Washington: Brookings Institution, 1940. For critical analysis, see further Smithies, Arthur, "The Budgetary Process in the United States," New York: McGraw-Hill 1955; Colm, Gerhard and Young, Marilyn, "The Federal Budget & the National Economy," 1955.

மாக வைத்திருப்பது நியாயம் என்று கருதமுடியாது. உதாரணமாக அணுகுண்டுகளைத் தயாரிப்பதற்கான நிதி ஒதுக்கீடுகள் அல்லது மத்தியத் தகவல் அளிப்பு ஏஜென்சியின் உபயோகத்திற்கான நிதி ஒதுக்கீடுகள்கூடச் சமாதான காலங்களில் இரகசியமாக வைப்பது நியாயமாகக் கருதமுடியாது. வரவு செலவுத் திட்டம் புரிந்து கொள்ளும்படியாக இருக்கவேண்டுமென்பதும் அடிப்படை உண்மை யாகத் தோன்றுகிறது. ஆனால், அது எப்பொழுதும் சிக்கல்களாலும் சந்தேகங்களாலும் நிறைந்திருக்கிறது. வேலைத் திட்டங்களோடும் நிதித்தொகைகளைத் தொடர்புபடுத்துவதற்கு வினைமுறை வரவு செலவுத் திட்டம் முறைப்படி ஒப்புக்கொள்ளப்பட்டிருக்கிறது. கிட்டக் கூடிய நிதித்தொகைகளின் நிலைமையைப்பற்றிக் கணக்குவைக்கும் முறைக்கும் நிதிகளின் உண்மையான உபயோகித்தலுக்கும் பரஸ்பர சம்பந்தத்தை ஏற்படுத்துவதற்கு 1956ஆம் வருடத்திலும் 1958ஆம் வருடத்திலும் கூட்டரசுச் சட்டங்கள் இயற்றப்பட்டன. இச் சட்டங்கள் வளர்ச்சியடைந்த வரவு செலவுப்பட்டியை வலியுறுத்தின. இம்மாதிரி முன்னேற்றங்கள் இருந்தும்கூடக் காங்கிரசிடம் முன் னிலைப்படுத்துவதற்குக் கூட்டரசு வரவு செலவுத் திட்டம் ஆயிரத் திற்கும் மேற்பட்ட நான்காக மடித்த பக்கங்களை எடுத்துக்கொள்ளு கிறது. இதில் நோக்குகளை அவசரமாகப் பார்ப்பதற்குச் சுருக்க மான அட்டவணைகளும் இருக்கின்றன.[13] நிதி ஒதுக்கீடுகள் இடை யிடையே பல புறம்பான விஷயங்களுடன் கலக்கப்பட்டுத் தனியான சட்டங்களில் குறிப்பிடப்பட்டிருக்கின்றன. பொதுநிலையாகப் படிப்பவர்களுக்கு அந்தச் சட்டங்களில் கீழே கோடு இழுக்கப்பட்ட பகுதிகள் இரா. இதில் பெரும்பகுதியை, பொதுநிதிகளின் பயன் களையும் பிறப்பிடங்களையும், செலவு செய்யும் செய்ம்முறையில் பங்கு கொள்கிற ஏராளமான ஏஜென்சிகளையும் வைத்துக்கொண்டுதான் புரிந்துகொள்ளலாம். வருடத்திற்கு வருடம் முன்னிலைப்படுத்தும் மாதிரி மாற்றப்பட்டால் ஒத்துப்பார்ப்பது கடினமாகயிருக்கும் என்ற உண்மையால் அதன் இன்னும் அதிகமான பகுதியை விளக்க முடியும். மறுஆய்வு செய்யும் ஆட்சி அதிகாரக் குழுக்களுக்கும் சட்டமன்ற அதிகாரக் குழுக்களுக்கும் பொதுவான அமைப்பில் புதுமைகளைப்பற்றி நியாயமான ஒரு சந்தேகம் இருக்கிறது. அத் துடன், போட்டியான ஏஜென்சிகளுக்கு அவற்றினுடைய வேலைத் திட்டத்தின் முழுநோக்கத்தை வெளியார் கண்களிலிருந்து மறைப் பதில் ஓர் ஆர்வமிருக்கும்.

வரவுசெலவுத் திட்டம் கருதப்பட்ட எல்லாச் செலவினங்களையும் தழுவி இருந்தாலொழிய, கட்டுப்படுத்தல், கணக்கு வைக்கும்படி

[13] Mention should also be made of the concise summarisation of the total picture in the Budget Bureau's annual publication entitled "The Federal Budget in Brief", available at small cost from Superintendent of Documents, Government Printing Office, Washington 25, D.C

செய்தல் ஆகிய நோக்கங்களுக்கான பட்ஜெட்டின் உபயோகமான தன்மை குறைவாகவேயிருக்கும். அதோடு அதன் மொத்தமான நிதிவருவாய் விளைவின் மதிப்பீடுகள் மாறுதல் செய்யப்படவும் வேண்டும். என்றாலும், விரிவான தன்மையின் நோக்கத்தை அடைவதற்கான முயற்சியில் கடினமான பிரச்சினைகள் எழுகின்றன. புதிய ஆயுதங்களைப் பெருக்குவதற்கான செலவினங்கள் போன்றவைகளுக்குப் பலவருட காலத்திற்கு அதிகாரம் முன்னதாகவே அளிக்கப்படும்பொழுது பிரச்சினைகள் மேலும் அதிகரிக்கின்றன. வரவுசெலவுத் திட்டத்தின் தெளிவான தன்மை, பல விஷயங்களை உள்ளடக்கிய தன்மை ஆகிய தத்துவங்களோடு ஒத்து இம்மாதிரிப் பிரச்சினைகள் தீர்மானிக்கப்படுகின்றன. இந்தத் தீர்வுகளை இணைக்கப்பட்ட அல்லது உதவி வரவுசெலவுத் திட்டங்களின் உபயோகத்தில் காணலாம். முக்கிய வரவுசெலவுத் திட்டம் நிகரப் பற்றுக்குறை அல்லது நிகர மீதத்தை மாத்திரமே கொண்டிருக்கும். இரண்டாம் உலக யுத்தத்திற்கு முன்னால் இரட்டை வரவுசெலவுத் திட்டத்தோடான சோதனைகளில் வேறொரு விதமான இடையூறு விளக்கிக் காட்டப்பட்டது. ஒரு வரவுசெலவுத் திட்டம் அரசாங்கத்தின் வழக்கமானதும் தொடர்ந்து வருவதுமான செலவுகளுக்கு வழிவகுத்தது. அதற்கு ‘சாதாரண வரவுசெலவுத் திட்டம்’ என்பது பெயர். மற்ற வரவு செலவுத் திட்டம் மந்தகால நிவாரணத்திற்காகவும் பின்னால் பாதுகாப்பு முயற்சிக்காகவும் பிரேரேரிக்கப்பட்ட தனிப்பட்ட செலவுகளை வேறாகக் காட்டியது. இந்த இருமைத் தன்மையை நியாயமெனக் காட்டுவதற்கு, தனிப்பட்ட வரவுசெலவுத் திட்டம் பல வருட காலத்தில் கடன் தீர்க்கப்பட வேண்டிய அசல் முதலீட்டின் தன்மையில் இருக்கவேண்டுமென்று வலியுறுத்தப்பட்டது. ஒரு வரவுசெலவுத் திட்டத்தில் பொருளாதாரச் சகடத்தின் எதிர்பார்க்கப்பட்ட மேல்நோக்கிய அசைவானது கடனைத் தீர்க்கும் காலமாகக் கருதப்பட்டது. மற்ற வரவுசெலவுத் திட்டத்தில் அந்த மேல் நோக்கிய அசைவானது எல்லையற்ற நீளத்தையுடைய ஒரு சமாதானப் போர் பிற்காலமாகக் கருதப்பட்டது. இரண்டு நிலைமைகளிலும் வேற்றுமைப்படுத்துவதற்கான முயற்சிகள் வெற்றியடையாததால், பரிசோதனைக்குப் பிறகு இரண்டும் கைவிடப்பட்டன. என்றாலும், வரவுசெலவுத் திட்டத்தில், நியூயார்க் நகரத்தின் மூலதன வரவுசெலவுத் திட்டப் பழக்கத்தில் இருப்பதுபோல, நடப்புச் செலவிலிருந்து நீண்டகால முதலீட்டுக்கும் மேம்பாட்டுக்குமான மூலதனத்தை வேறு பிரிப்பதற்குள்ள ஒருநிலைமையிருக்கிறது.

இடைவிடாது தொந்தரவைக் கொடுக்கிற கடைசிப் பிரச்சினையானது நிலைத்திருக்கிற எல்லையற்ற நிதி ஒதுக்கீடுகளைக் கையாளும் விதத்தோடு தொடர்புடையதாகவிருக்கிறது. இந்த இக்கட்டுகளை

வெல்வதற்கு எடுத்துக்கொண்ட முயற்சிகளில், 1934ஆம் வருடத்தில் இயற்றப்பட்ட நிலைத்திருக்கிற ஒதுக்கீடுகள் ரத்துச் சட்டம் முக்கிய மான ஒன்ருகும். எவ்வாருயினும், அரசாங்கத்தின் குறிப்பிட்ட வருவாய்கள் தனிப்பட்ட நோக்கத்திற்காகக் குறித்து ஒதுக்கப்படும் சந்தர்ப்பங்கள் திரும்பத் திரும்ப நிகழ்கின்றன. அப்போது அவ் வருவாய்கள், ஒழுங்கான ஒதுக்கீட்டு நடைமுறையில் பொருள் தொக்கி நிற்கிறவேலைத்திட்ட ஒருமுகப்படுத்தும் செய்ம்முறையைத் தோல்வியுறச் செய்யும்விதத்தில் செலவிடப்படுகின்றன.

சட்டமன்றக் கட்டுப்பாடுகள்: கூட்டரசு வரவுசெலவுத் திட்டம் காங்கிரசிடம் முழுமையான ஒரு வருடாந்திரப் பத்திரமாக முன்னிலைப் படுத்தப்பட்டாலும், பின் சேர்க்கப்பட்ட அல்லது பற்ருக் குறை செலவு மதிப்பீடுகள் அடிக்கடி தவிர்க்க முடியாதவைகளாக இருக்கின்றன. செலவு மதிப்பீடுகளை முன்னிலைப் படுத்துவதில் ஒற்றுமைக் குறிக்கோள் கணிசமான அளவு நிறைவேற்றப்பட்டிருக் கிறது. பற்ருக்குறை மதிப்பீடுகள் இந்தச் சாதனையை மறைக்கக் கூடாது என்ருலும் நிதி ஒதுக்கீடுகள் இயல்பாக ஒரே பகுதியாக வெளிவருவதில்லை. ஒவ்வொரு சபையிலும் தனியான ஒரு நிதி ஒதுக்கீட்டுக் கமிட்டிக்கு எல்லாச் செலவுக் கோரிக்கைகள்மேலும் அதிகாரம் உண்டு. ஆனல் அது அவைகளை உட்கமிட்டிகளில் பரிசீலனை செய்கிறது. இந்த உட்கமிட்டிகள் அவைகளைப் பற்றித் தொடர்ச்சியாக அறிக்கை சமர்ப்பிக்கின்றன. அத்துடன், எல்லா ஒதுக்கீட்டுச் சட்டங்களும் இயற்றப்பட்டுச் சட்டமன்ற அமர்வு முடிகிறவரை, எதிர்பார்க்கிற அல்லது உண்மையான மொத்த ஒதுக்கீட்டைக் கருதிப் பார்ப்பதற்குப் பயனுடைய சட்டமன்ற வாய்ப்பு எப்பொழுதும் இருக்கவில்லை.[14] அதன் பயனுக, வரவுசெலவுத் திட்டத்தை நிறைவேற்றுவதில், அரசாங்கக் கணக்கு வைப்பதை ஆரம்பிப்பதற்கு, முழுதும் தழுவிய தலைசிறந்த ஒரு திட்டம் இல்லை.

வரவு செலவுத் திட்டமும் தனித்தனியான நிதி ஒதுக்கீடுகளும் தெளிவாகக் குறிப்பிடவேண்டிய தொகைகளினுடையவும் நோக்கங் களினுடையவும் அளவு மிகவும் தர்க்கத்திற்குரிய ஒரு பிரச்சினையாக இருக்கிறது. செலவு மதிப்பீடுகள் கூடுதல் விபரமாக முன்னிலைப் படுத்த வேண்டுமென்கிற அதே நேரத்தில், நிதி ஒதுக்கீட்டுச் சட்டங்கள் நிலைமைகளில் மாற்றங்களைச் சமாளிப்பதற்கு ஆட்சி தன்யுக்த அதிகாரத்திற்குப் போதுமான வாய்ப்பு அளிக்கவேண்டும்.

[14] The Annual "Midyear Budget Review", issued by the Budget Bureau after the beginning of the new fiscal year, gives the essential data, including up-to-date forecasts revised in the light of later developments; but this, of course, follows legislative action. "The Midyear Review" is also available from the Superintendent of Documents.

பின்னல் விளக்கிக் காட்டப்படுவதுபோல,[15] ஆட்சிக் கைகளைக் கடுமையான வரவு செலவுத் திட்டத் தனிஅறிவுறுத்தலால் பிணைப்பதற்கான முயற்சிகள் பயனற்றவைகளாகவும் இன்னல் நிறைந்தவைகளாகவும் ஆகிவிட்டன. செலவு மதிப்பீடுகளின் ஆட்சி வளர்ச்சியிலிருந்து உண்மையாகச் செலவினங்கள் செய்யப்படுவதுவரையான நீண்ட காலமானது ஆரம்பத் திட்டத்தில் சில திருத்தங்கள் தேவைப்படும் என்பதற்கு ஓர் உண்மையான உத்தரவாதமாக இருக்கிறது. குறிப்பாகப் புதிய வேலைத் திட்டங்களைப் பொறுத்த வரையில் நிர்வாகத்திற்கும் காங்கிரசுக்குமிடையேயுள்ள தொடர்புகளில் நேர்த்தியான ஒரு சமநிலையை ஏற்படுத்தவேண்டும். நியாயமாக முன்னதாகவே அறியமுடிகிற விபரங்களை அளிப்பதின் அவசியத்திற்கும், செலவு மதிப்பீடுகள் போதாதனவாகத் தோன்றினல் பின்னல் செய்யப்படும் மறுமதிப்பீட்டிற்கும் இடையே மேற்குறிப்பிட்ட சமநிலையை ஏற்படுத்தவேண்டும். அத்துடன், தலைமை நிர்வாகிக்கும் காங்கிரசுக்குமிடையேயுள்ள அரசியல் சம்பந்தப்பட்ட பலத்தின் சமநிலையானது சட்ட மன்றத்தால் சுமத்தப்பட்ட தனி அறிவுறுத்தலின் அளவைத் தீர்மானிப்பதில் முக்கியமான ஒரு காரணக் கூருக இருந்திருக்கிறது.

முன்னதாக அதிகாரம் அளிப்பதன் அவசியமானது அரசியல் சார்பில் முக்கியமாகும். நிர்வாகப் பிரிவு அதை அலட்சியப்படுத்துவதானது தன்னை ஆபத்துக்குள்ளாக்குவதாகும். ஆயினும், இம்மாதிரி ஆபத்துக்குள்ளாவதை அவசியமாக்குகிற சந்தர்ப்பங்கள் வரலாற்றில் ஏராளம் இருக்கின்றன. ஜனதிபதி தாமாக முனைந்து செயல்படும்பொழுதும்கூட, அமெரிக்க அரசாங்கம் பண்டைய முதுமொழியான பொதுஜன க்ஷேமந்தான் மிகஉயர்ந்த சட்டம் என்பதை ஏற்றுக்கொண்டிருக்கிறது. இதை விளக்குவதற்கு வில்மெர்டிங் (Wilmerding) என்பவர் பல நிகழ்ச்சிகளை ஒன்ருகச் சேர்த்து அளித்திருக்கிருர். உதாரணமாக, அமெரிக்க உள்நாட்டுக் கலகம் ஆரம்பித்த சிறிது காலத்திற்குப் பிறகு, பல கூட்டரசு அதிகாரிகளின் பற்றுறுதி சந்தேகப்படும்படியாக இருந்த காலத்தில், ஜனதிபதி லிங்கன் நிதிக்களஞ்சியத்தின் காரியதரிசிக்கு ஓர் ஆணை விடுத்தார். அந்த ஆணையின்படி, அரசாங்கத்தோடு தொடர்பில்லாத பற்றுறுதியுடைய தனி நபர்களுக்கு, அவசியமான பாதுகாப்பு நடவடிக்கைகளை மேற்கொள்ளுவதற்காக இருபது இலட்சம் டாலர் வழங்கப்பட்டது. இதைப்பற்றிப் பொதுமக்களுக்கோ காங்கிரசுக்கோ ஒரு வருடகாலத்திற்குமேல்வரை தெரியப்படுத்தவில்லை.[16] அதுபோன்ற நிகழ்ச்சி, 1941ஆம் வருடம் காங்கிரசி

[15] இந்த அதிகாரத்தில் உட்பிரிவு 5. ''கணக்குத் தணிக்கை''— பார்க்க.

[16] Wilmerding, Lucius, Jr., "The Spending Power" page 14, New Haven: Yale University Press, 1943.

னுடைய முந்திய உத்தரவளிப்பு இல்லாமல், கப்பல் தளங்களுக்கும் விமான தளங்களுக்கும் மாற்றாக ஐம்பது பழைய நாசகாரிக் கப்பல்களைக் கொடுத்தபோது நடைபெற்றது.

செலவினங்களின் ஒழுங்குமுறையான எந்த ஆட்சிமுறையும் நடவடிக்கைகளின் அடுத்தடுத்து வருகிற கட்டங்களைப்பற்றிய கணக்கை அவ்வப்போது முடித்துக் காட்டுவதை சாத்தியப் படுத்தவேண்டும். நிதி ஒதுக்கீடுகள் ஒரே ஒரு வருடத்திற்குத் தான் செய்யப்படுகின்றன என்ற விதி பொதுவாகப் பின்பற்றப் படுகிறது. எப்படியாயினும், இந்த விதி, விலக்குகளுக்கு உட்பட் டிருக்கிறது. அரசாங்கக் கடனின்மேலுள்ள வட்டிக்கு ஒதுக்கப் படும் நிலையான அறுதியிடமுடியாத நிதி ஒதுக்கீடு தலைமை யான உதாரணமாகும். பொதுச் செலாவணியைப்பற்றிப் பணமார்க் கெட்டுகளுக்குப் போதுமான நம்பிக்கையை அளிப்பதற்கு இது அவசியம் என்று கருதப்பட்டது. எதிர்பாராத மிச்சமிருப்புப் பணத்தை மறு ஒதுக்கீடு செய்யும் பழக்கம் பற்றியும் குறிப் பிடவேண்டும். மறு ஒதுக்கீடு செய்யும் சமயத்தில் மிச்ச இருப்புப் பணத்தின் துல்லியமான தொகைகளை உறுதிப்படுத்துவது எளி தன்று. திரும்பவும் இந்தப் பழக்கம் நிதி ஒதுக்கீடுகளின் கால நிகழ்வையும் தெளிவான தன்மையையும் கறைப்படுத்து கின்றது. மேலும், வருடந்தோறும் பற்றாக்குறைகள், உபரிகள் ஆகியவற்றைப் பரிசீலனை செய்வதற்கும் நிதி ஒதுக்கீடுகள் செய் வதற்குமான பொதுவிதியானது உறுதிப்படுத்தப்பட்ட காலத் தைப் பயன்படுத்துவதன் இன்றியமையாத ஒருதலை முடிவுத் தன்மையைக் கைவிடும்படிச் செய்யக்கூடாது. குறிப்பாக, வரவு செலவுத் திட்டம் தேசிய நிதிக்கொள்கையின் ஒரு கருவியாக மிகவும் பரந்த அடிப்படையில் கருதப்படும்பொழுது, மதிப்பீடு களின் முக்கியத்துவம் தெளிவாகக் காணப்படுகிறது. இந்த மதிப் பீடுகள் செழிப்பு, மந்தம் ஆகிய வியாபாரச் சங்கடத்தின் இடை நேரத்தோடு மிகவும் நெருக்கமாகத் தொடர்புகொண்டிருக்கும்.

முடிவான நோக்கங்களின்மீதிருந்து வேறுபட்டுச் செல் லுதல் : சரியாக வளர்ச்சியடைந்த ஒரு வரவு செலவுத் திட்ட முறைமையின் கட்டாயமான தேவைகளை அடைவதன் குறை பாடுகள் இந்த உட்பிரிவின் ஆரம்பத்தில் குறிப்பிடப்பட்டிருக் கின்றன. அவைகள் ஓர் அடிப்படைப் படிப்பினையைத் தெளி வாகக் காட்டுகின்றன. அனுகூலமாக இருக்கவேண்டிய முடிவான நோக்கங்களிலிருந்து பிரிந்து செல்லுதலும் காணப்படுகிறது. பொருளாதாரச் சமூக சக்திகளின் நடத்தைக்குச் சட்டமன்ற எதிர்செயல்களின் போக்கு நிர்வாக எதிர்செயலிலிருந்து மாறுன தாகும்.

தல் வலியுறுத்தல்கள் மண்டல வலியுறுத்தல்கள் ஆகியவற்றின் நோக்கங்கள் நிதி ஒதுக்கீடுகள் பற்றிய சட்டமன்ற நிபந்தனைகளில் இடம் பெறக்கூடும் வரவு செலவுத் திட்டத்தை நிர்ணயம் செய்யும் கட்டத்தில் குறிப்பிட்ட இடத்திற்குரிய மேற்கூறிய உணர்ச்சித் தூண்டுகைகளை ஒற்றுமைப்படுத்தாமலிருந்தால் நிதி ஒதுக்கீட்டுச் சட்டங்களை இறுதியாக இயற்றுவதிலும் அவைகள் ஜனாதிபதியால் அங்கீகரிக்கப்படுவதிலும் தொக்கி நிற்கிற இணங்கச் செய்யும் செயம்முறைகள் துண்டுதுண்டாக இருக்கும் இந்தத் தூண்டு கைகள் கண்டிப்பான தேவைகளைப் புறக்கணிக்கின்றன அதே மாதிரி ஸ்தாபனங்களுக்கிடையேயுள்ள பொருமைகளும் கட்டாய மான தேவைகளைப் புறக்கணிக்கின்றன இந்தப் பொருமைகள் கொள்கையை முழுமையாக்குவதற்குக் காங்கிரசை நிர்வாகப் பிரிவின் அணுக்கூறான அமைப்பை (atomistic organization of the executive branch) விரும்பும்படி செய்திருக்கின்றன மேலும் இப்பொருமைகள் காங்கிரசை ஆட்சிச் சூத்திர அமைப்புகளிடம் இரக்கமில்லாமல் செய்துவிட்டன சட்டமன்றக் கட்டுப்பாட்டினுடையவும் நிர்வாக மேலாண்மையினுடையவும்[1] ஒன்றுக்கொன்று விரோதமான உரிமைக் கொண்டாட்டங்களின் பயனில்லாத முரண்பட்ட தீர்மானத்தில் நிதிவருமானத்தை முறைப்படியாக நடத்துவதற்கான அடிப்படை நிச்சயமாகப் புறக்கணிக்கப்படுகிறது

நிதிக் கட்டுப்பாடு செலவுச் செயம்முறையில் காங்கிரசின் வழிகாட்டல்களை நிறைவேற்றுவதற்கான பொறுப்பு கணக்கு வைப்பு முறைமையின் மூலமாக உறுதிப்படுத்தப்படுகிறது கூட்டரசுக் கணக்கு வைப்பு அமைப்பானது அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டுப் பொரு ளாளரால் வருடந்தோறும் பணம் கொடுக்கப்படுகிற 350 000 000க்கும் மேற்பட்ட அரசாங்கச் செக்குகளுக்கேற்பச் செயல்படுவதற்கு சக்தி யூட்டப்படவேண்டும் இந்த முறைமையைக் காப்பாற்றுவதில் நிதிக் களஞ்சியம் வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகம் செலவு செய்யும் ஏஜென்சிகள் பொதுக் கணக்கு வைப்பு அலுவலகம் ஆகியவைக ளெல்லாம் முக்கியமான வழிகளில் பங்குகொள்ளுகின்றன இந்த உண்மையானது பயனுடைய பரஸ்பர சம்பந்தத்திற்கான அவசி யத்தை அதன் வழியாகவே வலியுறுத்துகிறது இந்தத் தேவையி லிருந்து கூட்டரசுக் கணக்கு வைப்பை மேம்படுத்துவதற்கான கூட்டு வேலைத் திட்டம் தோன்றியிருக்கிறது இந்தக் கூட்டுத் திட்டமானது நிதிக் களஞ்சியம் வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகம் பொதுக் கணக்கு வைப்பு அலுவலகம் ஆகிய மூன்று முக்கிய நிதி

[17] Smith Harold D The Budget as an Instrum nt of Legislat ve Control and Executive Manag ment Lauton Fredrick J Legislative Executive Relationships in Budgeting as Viewed by the Executive

ஏஜென்சிகளால் துறைகளின் கூட்டுறவோடு தொடங்கி நடத்தப்படுகிறது.

நிதிக் கட்டுப்பாடு ஒரு மூலக்கூறாகும். அதாவது, பல நிதி ஒதுக்கீட்டு வரையறைகள் உட்பட, நிதிஒதுக்கீட்டின் ஒவ்வொரு இனமும் தனியான ஒரு நிதிக்கணக்காக நடத்தப்படுகிறது. இந்த ஒவ்வொரு இனமும் உதவித் தொகையோடு வரவு வைக்கப்பட்டு, அதோடு பொருத்தமுள்ள செலவினங்களோடு பற்றெழுதப்பட வேண்டியதாகும். வரையறைகளைப் பொறுத்த அளவில், உதாரணமாக, உள்நாட்டுத் துறைக்கு, குறிப்பிட்ட ஒரு தொகைக்குமேல் கொலம்பியா மாவட்டத்திற்குள் செலவு செய்யலாகாதென்ற நிபந்தனையோடு, ஒரு தொகை ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்டிருந்தால் இந்த வரையறையை வேறொரு கணக்காக இலகுவில் நிலைகொள்ளச் செய்ய முடியும். ஆனால், நிதி ஒதுக்கீடானது துறையின் நிலவியல் ஆராய்ச்சி (Geological Survey) போன்ற செயலகங்களுக்காக ஒதுக்கப்பட்டிருந்தால் கட்டுப்படுத்துவது அவ்வளவு சுலபமல்ல. அப்பொழுது வரையறையானது துறைக்கான மொத்தமான நிதித் தொகைக்குப் பயன்படும்படியாக இருக்கும். ஒவ்வொரு ஏஜென்சிக்கும் நிதிக் கட்டுப்பாடு செய்வதற்குப் போதுமான நடைமுறைகள் இருக்கின்றனவா என்பதைக் கவனிக்கும் பணி, வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகத்தினுடையதாகும்.

எல்லா நிதி ஒதுக்கீடுகளுக்கும் நிதிக் களஞ்சியப் புத்தகங்களிலும், ஒவ்வொரு ஏஜென்சிக்கும் ஒதுக்கப்பட்ட ஒதுக்கீடுகளுக்கு அந்த அந்த ஏஜென்சியிலும், நிதிக் கணக்குகள் ஏற்படுத்தப்பட்டன. இந்த ஏஜென்சிகள் எழுத்துமூலமாகத் தங்கள் தேவைகளைக் கேட்கும்பொழுது, நிதிக் களஞ்சியத்தின் பணம் கொடுக்கும் தலைமை அதிகாரிக்கு அல்லது அவருடைய ஏஜெண்டுகளில் ஒருவருக்கு, அந்த ஏஜென்சிகளின் ஒதுக்கீடுகளில் சுமத்தத் தகுந்த முன் பணங்கள் கொடுக்கப்படுகின்றன. நிதிக் களஞ்சியத்தின் கணக்குப் புத்தகங்கள் அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டுப் பொருளாளருடன் ஒரு தொடர்ச்சியான பல ஒத்துப்பார்க்கும் கணக்குகளை நிர்வகிக்கின்றன. பொருளாளர் செலுத்தினங்களுக்கும் (payments), வைப்புத் தொகைகளுக்கும் (deposits) ஒரு வங்கியாகச் (Bank) செயலாற்றுகிறார். பணம் கொடுக்கும் தலைமையதிகாரியும் அவருடைய ஏஜெண்டுகளும், பயன்படுத்தத் தகுந்த கணக்கில் மிச்சமிருப்புப் பணம் இருப்பதுவரை, செலவு செய்யும் ஏஜென்சியிலுள்ள நியமிக்கப்பட்ட அதிகாரிகளால் சரியாக உண்மையென உறுதிகூறப்பட்ட ஆதாரச் சீட்டுகளுக்கு ஈடாகச் செக்குகள் வழங்குகின்றன. இம் மாதிரியாக, நிதிக் கட்டுப்பாடானது நிதி ஒதுக்கீடுகள் மிகையாகப் பெறப்படுவதைத் தவிர்க்கிறது.

நிதி ஒதுக்கல்கள் : நிதிக்கட்டுப்பாடு நிதிஒதுக்கீடு செய்வதற்குமுன் ஏற்படும் செலவுகளைக் கட்டுப்படுத்துகிறது. பற்றுக் குறை ஒதுக்கீடுகளுக்கு நெருக்கடிகளை விளைவிக்கும் பொறுப்புகள் உருவாக்கப்படுவதை நிதிக்கட்டுப்பாடு தடுக்கவில்லை. இந்த நெருக்கடிகளைத் தவிர்ப்பதற்கும் ஆட்சித்துறையானது தொடக்கத்தில் தீர்மானிக்கப்பட்ட வருமான வரம்புக்குள் இருக்கும் என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்கும் நிதிக் கட்டுப்பாடு பங்கீடுகளாலும் நிதி ஒதுக்கல்களாலும் உறுதிப்படுத்தப்பட்டிருக்கிறது. இவையிரண்டும் நிதிக் கணக்கு வைப்பின்—மேல்நிறை உபாயங்கள் (Two Supplimentary Devices) ஆகும். மூன்றாவது உபாயமாகிய மத்திய அரசாங்கத்தால் நடத்தப்படும் பணியாள் தொகுதி மேல்வரம்பு 1943ஆம் வருடத்திற்குப் பிறகு பல வருடங்களாகக் கூட்டரசு மேலாண்மையில் பயன்படுத்தப்பட்டது. இந்த உபாயங்களிடையே ஒரு பரஸ்பர சம்பந்தத்தை ஏற்படுத்துவதற்கு நிதிபற்றிய அறிக்கையின் ஒரு வழிவகைதான் பயன்படுத்தப்பட்டது.

ஏஜென்சியின் வேலைக்காக ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட நிதித் தொகைகள் ஒதுக்கல்கள்மூலம் நிதி வாசகங்களில் பங்கிடப்பட்டிருக்கின்றன. விரும்புகிறபடி விவரமாக அவற்றை மேலும் மேலும் பங்கிட்டுக்கொள்ளமுடியும். ஏஜென்சிக்கு ஏஜென்சி இந்தப் பழக்கம் வேறுபடுகிறது. ஏஜென்சியின் ஒரு கீழ்மட்டம் வரை நிறுவன உறுப்புஅலகுகள் ஒவ்வொன்றிற்கும் சாதாரணமாக நிதி ஒதுக்கல்கள் செய்யப்படுகின்றன. சில சூழ்நிலைகளில் உதவி மானியங்கள் அல்லது கடன்கள் ஆகியவற்றிற்கான அலகுகள் போன்ற ஒரு அலகால் நிறைவேற்றப்படவேண்டிய பல வேலைத் திட்டங்களுக்காகவும் நிதி ஒதுக்கல்கள் செய்யமுடியும். தனக்காக ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட நிதிகளிலிருந்து அலகு பணம் பெறுவதற்குள்ள வரம்புகளை நிதி ஒதுக்கல்கள் உறுதியாக்குகின்றன.

ஏஜென்சிக்குக் கொடுக்கப்பட்ட நிதித் தொகைகளைப் பயன்படுத்துவதில் ஆட்சி விருப்புரிமையின் வாய்ப்புக்கேற்றவாறு நிதி ஒதுக்கல்களின் முக்கியத்துவமும் வேறுபடுகிறது. ஒதுக்கீட்டுக் கணக்கிலுள்ள தொகையின் தன்மைக்கேற்பவும் அவற்றின் முக்கியத்துவம் வேறுபடுகிறது. ஏஜென்சியின் நிதிக் கணக்கு வைப்பு நோக்கங்களுக்காக, ஒதுக்கீடுகளின் அளவுக்குமீறிய பொறுப்புக்கு எதிராக நிதி ஒதுக்கல்கள் இன்றியமையாத காவலாக இருக்கின்றன. அரசாங்கத்தின் எல்லாத் துறைகளும் பணத்திற்கு ஒதுக்கீடுகளையே நம்பிஇருப்பதால் இவைகள் அளவுக்குமீறிய பொறுப்பை ஏற்க வாய்ப்பிருக்கிறது.

நிதிப் பங்கீடுகள் : அரசாங்கத்தின் துறைகள் சீக்கிரமாக ஒதுக்கீடுகளிலிருந்து அதிகப் பணத்தை எடுத்துக்கொள்ளாமலிருப்பதற்காக நிதிப்பங்கீடுகள் திட்டம் செய்யப்பட்டிருக்கின்றன. நிதிப்

பங்கிடுகள் செய்யப்படவில்லை என்றால், வருடத்தின் எல்லா வேலைகளும் செய்து முடிப்பதற்கு முன்னால் அந்த வருட நிதித் தொகைகளெல்லாம் தீர்ந்துவிடும். கூட்டரசு அரசாங்கத்தில் நிதிப் பங்கீடுகளைக் கட்டுப்படுத்தும் பொறுப்பு வரவுசெலவுத் திட்டச் செயலகத்திடம் (Budget Bureau) ஒப்படைக்கப்பட்டிருக்கிறது. வருடாந்திர ஒதுக்கீடு பெரும்பாலும் கால்வருடத் தொகைகளாக முன்னதாகவே பிரிக்கப்படவேண்டும். ஒவ்வொரு ஒதுக்கீட்டுத் தலைப்பின்கீழும் ஏஜென்சியின் கால் வருடச் செலவுக்கு இந்தக் கால் வருடத் தொகைகள் வரம்புகள் ஏற்படுத்துகின்றன. நிதிப் பங்கீடுகளின் அவசியம் 1905—1906ஆம் வருடம் இயற்றப்பட்ட பற்றுக்குறை எதிர்ப்புச் சட்டத்தின்கீழ் ஆரம்பத்தில் புகுத்தப்பட்டது. ஆனால், 1933ஆம் வருடம் ஜூன் மாதம் 10ஆம் தேதி வெளியிடப்பட்ட 6166ஆம் எண் நிர்வாகக் கட்டளையால் அதிகாரம் வரவுசெலவுத் திட்டச் செயலகத்தில் மையப்படுத்தப்பட்டதுவரை பற்றுக்குறை எதிர்ப்புச் சட்டம் பின்பற்றப்படாமல் நழுவவிடப்பட்டது. பின்னால் அந்தக் கட்டளை சட்டத்தின்மூலம் திரும்ப உறுதிப்படுத்தப்பட்டு விரிவுபடுத்தப்பட்டது.

பற்றுக்குறை எதிர்ப்புச் சட்டம் அதற்குமுன்னால் இருந்த சில தீமைகளைப் போக்குவதற்காகத் திட்டம் செய்யப்பட்டதாகும். 1879ஆம் ஆண்டின் கடைசியில் நடந்த அதுபோன்ற ஒரு தீமை சிறந்த எடுத்துக்காட்டாகும். அப்பொழுது தபால் துறைத் தலைமை நாயகம் (Post-Master General) 20 லட்சம் டாலர் அதிகம் காங்கிரசிடம் கேட்டார். இந்த அதிகமான தொகை முக்கியமான பாதைகளில் உள்நாட்டுத் தபால் போக்குவரத்துக்காக ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட 59 லட்சம் டாலர் தொகையின் குறைநிரப்புவதற்காகக் கேட்கப்பட்டது. அவருடைய ஆரம்ப மதிப்பீட்டில் ஒரு தொகையும் வெட்டிக் குறைக்கப்படவில்லை. பற்றுக்குறையானது செய்யவேண்டியதைச் செய்து முடிப்பதற்குத் தேவைப்பட்டது. தபால் துறையானது, ஏப்ரல் மாதம் முடிவதற்குள் தன் நிதி ஒதுக்கீடு செலவழிந்து போகும்படியான ஒருவிதத்தில், செலவினத்தைக் கோருகிற வேலைகளைக் குத்தகைக்கு விட்டுவிட்டது. இதற்கு விளக்கம் கோரப்பட்டபொழுது, தபால் துறைத் தலைமை நாயகம், துறை அதற்காக ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட தொகைக்குமேல் செலவழிக்கவில்லை என்றும் அப்படிச் செலவு செய்யாது என்றும் பதிலளித்தார். அந்தப் பற்றுக்குறை விரைவில் வரவில்லை என்றால் குத்தகைகள் ரத்து செய்யப்பட்டுத் தபால்கள் எடுத்துச் செல்லப்படுவது நிறுத்தப்படும். நாடு அதனால் தொந்தரவுக்கு உள்ளாகி இருக்கலாம். ஆனால், காங்கிரசால் அளிக்கப்பட்ட அதிகாரங்கள் எல்லை மீறப்படமாட்டாது.[18]

[18] See Wilmerding, Lucius Jr., "The Spending Power", p. 137. On the opposite situation—the administrative establishment of reserves—see a

பங்கீடு செய்யும் செய்ம்முறையானது வெறும் நான்காகப் பிரிக்கிற ஒரு காரியமல்ல. ஏஜென்சியின் செயல்கள் விரிவடையும் இடங்களும் சுருங்கும் இடங்களும் இடைவிடாது மறுஆய்வு செய்யப்படவேண்டும். இந்த அளவுக்கு நியாயமெனக் காட்டும் இந்தச் செய்ம்முறையானது, செய்கையின் நடப்பு நிலேச்சான்றுக் கெதிராகத் துல்லியமாகவும் தத்ரூபமாகவும் ஏஜென்சியின் செலவுத் திட்டங்களே ஏற்பாடு செய்வதற்காக, சுருக்கமாக மறுபடியும் செய்யப்படல் வேண்டும். குறிப்பிட்ட தேவைகள் எழும்பொழுது கால்வருட காலத்திற்குள் நிதிப் பங்கீடுகள் மறுபரிசீலனே செய்யப் படலாம். அதற்குமாருக, வரவுசெலவுத் திட்டச் செயலகம், சட்டத்தில் குறிப்பிட்டுள்ளதுபோல, அரசாங்கத்தை அளவுக்குமீறிய பொறுப்புக்களிலிருந்து காப்பாற்றுவதற்காக அல்லது ஓர் ஏஜென் சியின் வளர்கிற வேலேத் திட்டத்திற்கான உண்மையான தேவை களுக்கு அதிகமாக இருப்பதாகத் தோன்றுகிற களஞ்சிய நிதித் தொகைகளுக்குள் அரசாங்கத்தைப் பிடித்து நிறுத்துவதற்காக, பங்கீடு செய்யாமல் விடப்பட்ட ஒதுக்கீடுகளுக்கு எதிராக ஒதுக்கு நிதிகளே ஏற்படுத்தலாம்.

நிதிபற்றி அறிவித்தல்: பங்கீடுகளேக் கட்டுப்படுத்தும் விஷயத் திலும், செலவினங்கள், கட்டுப்பாடுகள் ஆகியவற்றின் நிலேமையைப் பற்றி நடப்பிலுள்ள தகவல்களேச் சேகரித்து அளிப்பதற்கும் திட்ட மான அறிவிக்கும் ஏற்பாடு தேவைப்படுகிறது. இதற்காக வரவு செலவுத் திட்டச் செயலகமும் நிதிக் களஞ்சியமும், எல்லாக் கூட்டரசு ஏஜென்சிகளுக்கும் அரசாங்கக் கூட்டுக் குழுக்களுக்கும் (Government Corporation) பயன்படுத்தத் தகுந்த நிதிபற்றி அறிவிக்கும் ஒரு அமைப்பை வளரச் செய்தன.

செயல்படும் ஸ்தாபனங்களின் ஒவ்வொரு நிதிப் பங்கீடுகளின் நிலேமையைப் பற்றிய அவற்றின் மாதாந்தர அறிக்கை மிகவும் முக்கியமான கூருக இருக்கலாம். அந்த அறிக்கையில் உதவி செய்யப்படாத மிச்சமிருப்புகளும் கொடுபடாத உதவித் தொகை களும் எடுத்துக்காட்டப்பட்டிருக்கும். பங்கீட்டு நடைமுறையைத் துரிதப்படுத்துவதில் மாதாந்தர அறிக்கைகள் மிகவும் உதவியாக இருக்கின்றன. பங்கீடுகளுக்கு அடிப்படையாக இருக்கும் எண்ணங் களிலிருந்து செலவின் வீதம் அதிகரிக்க முயலும்போது இந்த

---

case study by Williams, J. D., "The Impounding of Funds by the Bureau of the Budget". Inter - University Case Program Series, No. 28, University, Alabama: University of Alabama Press, 1955. Larger and more controversial cases have occurred when Congress has insisted on National Guard, naval, or Air Force appropriation beyond Presidential requests; see Huntington, Samuel P., "Civilian Control and the Constitution", American Political Science Review", 1956, Vol. 50, page 676, 692.

அறிக்கைகள் ஓர் எச்சரிக்கையை விடுக்கின்றன. அத்துடன், திட்டமிடப்பட்ட நிர்வாக வரவுசெலவுத் திட்டம் ஜனாதிபதியிடம் சமர்ப்பிக்கப்படுகிற அந் நேரம்வரையுள்ள அடுத்த நிதி ஆண்டிற்கான ஏஜென்சி செலவு மதிப்பீடுகளோடு உண்மையான செலவினங்களை ஒப்பிட்டுப்பார்ப்பதற்கு வேறொரு வழியை இந்த மாதாந்தர நிலைமை அறிக்கைகள் ஏற்படுத்திக் கொடுக்கின்றன.

5. கணக்குத் தணிக்கை

பொருந்நியும் பிரதிநிதித்துவ அரசாங்கமும்: பிரதிநிதித்துவத்தை நிலைநிறுத்துவதற்குப் பணப் பையின் சட்டமன்றக் கட்டுப்பாடு அமுலுக்குக் கொண்டுவரத் தகுந்த ஒரு சிறந்த உத்தரவாதமாக இருக்கிறது என்ற நம்பிக்கை ஆங்கில மொழி பேசும் மக்களிடையே பதினேழாம் நூற்றாண்டிலிருந்து இருந்து வருகிறது. இங்கிலாந்தில் அரசனுக்குரிய உரிமையைக் குறைத்தது சட்டமன்றத்தின் ஸ்தாபன ரீதியான ஒரு சாதனையாகும். வரிகள் விதிக்க மறுத்தல், வரிகள் விதிக்கப்படும்பொழுது அவற்றின் வருவாய்களை ஒதுக்கீடு செய்ய மறுத்தல் ஆகிய இரட்டை உரிமைகளால் தாக்கப்பட்ட நிதி மேலாட்சி (Fiscal Supremacy) அந்த சாதனையில் ஒரு முக்கியக் கருவியாக இருந்தது. இந்த முன்மாதிரியிலிருந்து அமெரிக்கக் காலனியாளர்கள் அவர்களுடைய அடிப்படைப் பாடத்தைக் கற்றார்கள்.

காலனி சட்டமன்றங்களால் அவற்றின் நியமிக்கப்பட்ட கவர்னர்களைத் தாமாகக் கட்டுப்படுத்த முடியவில்லை. ஆனால், தாய்நாட்டின் கொள்கைகளோடும் ஏஜெண்டுகளோடும் உள்ள தங்களுடைய அதிருப்தியைத் தெரிவிப்பதற்கு, நிதிகளின் மூலங்கள், அவற்றின் உபயோகித்தல்கள் ஆகியவற்றின்மேலுள்ள தங்களுடைய உரிமைகளைச் சட்டமன்றங்கள் பயன்படுத்தின. தங்களின் நிதி அறிவுறுத்தல்கள் இரக்கத்தோடு நடத்தப்படுவதை உறுதிப்படுத்துவதற்காகத் தங்களுடைய சொந்தப் பொருளாளர்களை அவைகள் அடிக்கடி தேர்ந்தெடுத்தன.

அமெரிக்க அரசியலமைப்பு ஏற்றுக்கொள்ளப்பட்டபோது சட்டமன்றங்களின் மதிப்புரிமை உயர்வாக இருந்தது. காலனியாளர்களுக்கு, அவர்கள் அறிந்த எல்லாவிதமான நிர்வாக அதிகாரத்தையும் அவநம்பிக்கை கொள்வதற்குக் காரணமிருந்தது. ஆகவே, அரசியலமைப்பை உருவாக்கியவர்கள் பொதுநிதிகளின்மேலுள்ள முடிவான அதிகாரத்தை சட்டமியற்றுபவர்களின் கைகளில் திட்டவட்டமாக ஒப்படைத்து, வரி மசோதாக்களைப் புகுத்துகிற தனிச்,

சிறப்புரிமையை மக்களால் அதிகம் விரும்பப்படுகிற பிரதிநிதிகள் சபைக்குப் (House of Representatives) பாதீடு செய்தார்கள். இன்றுவரை, காங்கிரசு எல்லாத் துறையிலும் சட்டமியற்றும் உரிமை ஒப்படைப்பை அதிகமாக உபயோகித்துத் தன்னுடைய உரிமையை முழுவிவரமாகப் பயன்படுத்துவதைத் தன்னிடமே வைத்துக் கொண்டது. உள்நாட்டு வருவாய்ச் சட்டத்தொகுப்பின் ஷரத்துகள் ஒரு மிகப் பெரிய புத்தகத்தில் நிரம்பியிருக்கின்றன.

வெளிநாட்டுக் கணக்குத் தணிக்கை : இங்கிலாந்து. நிதி ஒதுக்கீடுகள் ஒட்டளிக்கப்பட்ட பிறகு உண்மையான செலவினங்களைச் சட்டமன்றம் கட்டுப்பாடு செய்வதானது—அங்கீகரிக்கப்பட்ட உதவித் தொகைகளின் எல்லைக்குள் பணம் செலவு செய்தல், வரையறைகள் பின்பற்றப்படுவதைச் சரிபார்த்தல், அடைந்த விளைவுகளைப் பகுப்பாய்வு செய்து மதிப்பிடுதல்—முற்றிலும் வேறொரு விஷயமாக மெய்ப்பிக்கப்பட்டது. வேறு மக்களுடைய பணத்தை மேற்பார்வை செய்கிறவர்களை உயர்வான அதிகாரத்தை உரிமை கொண்டாடுகிற ஒரு மூன்றும் கட்சியின் அறிவுறுத்தல்களுக்கிணங்க நடக்கும்படி எவ்வாறு தூண்டலாம் என்பது உண்மையாக எல்லா நிறுவனங்களுக்கும்—தனியார் நிறுவனங்கள், பொது நிறுவனங்கள்—பொதுவான ஒரு பிரச்சினையின் தனிப்பட்ட ஒரு நிகழ்ச்சியாகும். நடப்பு முறையில் இதன் விளக்கம் ஒரு பகுதி ஏஜெண்டிடம் வைத்திருக்கும் நம்பிக்கையின் அளவைப் பொறுத்திருக்கிறது அல்லது உடனடியான, உறுதியற்ற அல்லது நம்பகமான அவசியத்தின்போது செய்கிற ஒரு நாணயமான செயலைப் பொறுத்திருக்கிறது. அதாவது, வெளிநாட்டுத்துறைக்கு எதிர் பாராத செலவுக்காக ஓர் இரகசிய நிதி ஒட்டளிக்கப்பட்டு அது வெளிநாட்டுத் துறைக்காரியதரிசி ஒருவரால் மாத்திரம்தான் செலவு செய்யப்படலாம் என்றிருக்கும்பொழுது அவர் செய்கிற நாணயமான செயலைப் போன்ற ஒன்றைப் பொறுத்து மேற்சொன்ன பிரச்சினையின் விளக்கம் இருக்கிறது. எனவே, நிதிக்கணக்கு வைப்பின் எந்த அமைப்பானாலும் அதன் பாதுகாப்பு நிலையையும் தகைமையையும் மதிப்பீடு செய்வதில், பணத்தை வைத்திருக்கிறவர்கள் அல்லது மேற்பார்வை செய்கிறவர்களின் நீதிநியாய அளவைகளும் உத்தியோகத்துக்குரிய நிபந்தனைகளும் முதல் கவனமாக இருக்கின்றன. ஆனால், மற்றவர்களுக்குச் சொந்தமான பணத்தைப் பயன்படுத்துவதிலுள்ள அனுபவமானது ஒழுக்கக் கட்டளைகளைப் பலப்படுத்துவதற்குத் தெளிவாகத் தெரிகிற பாதுகாப்புகளின் மெய்யறிவை உணர்த்துகிறது. ஒரு நிறுவனமும் அதன் திறமைகளும் வளர்ச்சியடையும்போதும் அதன் அதிகாரிகளிடம் ஒப்படைக்கப்பட்ட தன்யுக்த அதிகாரத்தின் அளவு அதிகரிக்கும்போதும்

பாதுகாப்புகள் பெரிதாக்கப்படுகின்றன. உயர்அதிகாரியின் அறிவுறுத்தல்கள் ஒரு தனியான ஆட்சி செய்பவரின் கருத்தாக இல்லாமல் அதற்குப் பதிலாக அரசியல் சட்டப்படியான அதிகாரத்தின் சில பகுதியை வைத்திருக்கிற பல பேர்களின் நோக்கங்களாகவும் வெவ்வேருன விருப்பங்களாகவும் இருக்கும்பொழுது இந்தப் பிரச்சினை மேலும் சிக்கலாக்கப்படுகிறது. எனவே, கணக்கு வைப்பின் ஓர் அமைப்பில் ஒரு தற்சார்புடைய கணக்குத்தணிக்கை இரண்டாவது அக்கறையாகும். அதாவது ஒதுக்கீடு செய்யப்பட்ட பணத்தினுல் செய்துமுடிக்கப்பட்டவற்றின் ஆட்சிப் பதிவேடுகளுடைய நம்பத்தகுந்த ஒரு சரிபார்த்தல் இரண்டாவது அக்கறையாகும்.

அரசாங்கத்தில் இது அரசியலமைப்பு ஒழுங்குகளின் ஒரு பிரச்சினையாகும். அதாவது இது மேனிலையிலுள்ள ஆட்சி செய்யும் ஸ்தாபனங்களின் ஒற்றுமையையும் பலத்தையும் பற்றிய பிரச்சினையாகும். உதாரணமாக, அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில், இராச்சிய அரசாங்கங்களிலும் தல அரசாங்கங்களிலும், நிதி அதிகாரங்களையுடைய பல நிர்வாக அதிகாரிகள் மக்களால் தேர்ந்தெடுக்கப்படுதல் வெளிப்புறத்துக் கணக்குத் தணிக்கையைச் சட்டமன்றத்திலிருந்தோ அல்லது அந்த அரசாங்கங்களில் ஏதேனுமொன்றிலிருந்தோ அவற்ருல் பெறுகிற அவகாசத்தை வன்மையாகத் தடுக்கலாம். கவர்னர்கள், கம்ட்ரோலர்கள், கணக்குத் தணிக்கையாளர்கள், பொருளாளர்கள் ஆகிய நிதிஅதிகாரங்களையுடைய நிர்வாக அதிகாரிகள் ஒரே சமயத்தில் வெவ்வேறு கட்சிகளோடு இணக்கமுடையவர்களாக இருக்கலாம். இந்தக் குறிப்பிட்ட பிரச்சினையின் விளக்கத்தை ஒரு பாராளுமன்ற அமைப்பு இலகுவாக்கலாம். உதாரணமாக, இங்கிலாந்தில் அமைச்சவை ஆட்சியில் நிர்வாக அதிகாரங்களையும் சட்டமன்ற அதிகாரங்களையும் அரசியல் முறையில் ஒருமைப்படுத்துவது கடந்த நூற்ருண்டின் மத்தியிலேயே மிகவும் நன்ருக நிலைநாட்டப்பட்டு விட்டதால், எல்லா நிதி நடவடிக்கைகளின் சார்பற்ற ஒரு வெளித் தணிக்கையில் அன்னியோன்னியமான ஓர் அக்கறை வளர்ந்தது. 1866ஆம் வருடம் இயற்றப்பட்ட கருவூல, கணக்குத் தணிக்கைத் துறைகள் சட்டத்தில் (Exchequer and Audit Departments Act of 1866) இதற்கு வழி வகுத்துக் கொடுக்கப்பட்டது.

இந்தச் சட்டத்தின்படி தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கை நாயகம் (Comptroller and Auditor General) என்ற ஒரு பதவிநிலை உண்டுபண்ணப்பட்டது. இந்த உத்தியோகம் 'நன்னடத்தைக் காலத்தில்' வகிக்கக்கூடியதாக இருந்தது. அதாவது, நிலையான உரிமைக் காலத்தின் அடிப்படையில் இந்த உத்தியோகம் உண்டுபண்ணப்

பட்டது. இந்தப் பணியை வகிப்பவர் அடக்கமுள்ள, ஆனால், கைதேர்ந்த ஒரு சிப்பந்தித் தொகுதியின் உதவியோடு, நிதிக் களஞ்சியத்தினுடையவும் மற்றத் துறைகளினுடையவும் கணக்குகளை வருடந்தோறும் ஆராய்கிறார். உள்ளார்ந்த ஆட்சித்தடைகள் செயல்படுவதால், தாம் அவசியம் என்று கருதுகிற விவரங்களை அவர் விசாரிக்கிறார். அவர், நிதிக் களஞ்சியத்தின் கட்டளைகள் பின்பற்றப்பட்டிருக்கின்றனவா என்பதையும், பாராளுமன்ற ஒதுக்கீடுகளுக்குள் செலவினங்கள் நிறுத்தப்பட்டிருக்கின்றனவா என்பதையும் கண்டறிகிறார்.[19] தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கை நாயகம் அவருடைய முடிவுகளைக் காமன்ஸ் சபையிலுள்ள பொதுக் கணக்குக் கமிட்டியிடம் முன்னிலைப்படுத்துகிறார். இந்தக் கமிட்டியின் தலைவர் சட்டமன்ற எதிர்க்கட்சியின் ஓர் உறுப்பினராவார். முதலில் இந்தக் கமிட்டி அவருடைய முடிவுகளின் அடிப்படையில் தீர்க்கமான விசாரணைகள் நடத்துகிறது. அப்போது பாதிக்கப்பட்ட துறைகளினுடைய பிரதிநிதிகளும் நிதிக்களஞ்சியத்தின் பிரதிநிதிகளும் தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கையாளரும் உடனிருப்பார்கள். பின்னர் அந்தக் கமிட்டி அதன் மதிப்பீட்டையும் அதற்குத் துணையான தகவல்களையும் காமன்ஸ் சபையிடம் முன்னிலைப்படுத்துகிறது. சட்டமன்றம் கண்டனம் தெரிவித்தால், நிதிக் களஞ்சியம் தனது வழக்கத்தை மாற்றி, வெளிப்படையாக அதைப் பாதுகாத்துக் கொள்ள வேண்டும். ஒரு துறை நிதி ஒதுக்கீடுகளுக்கு அதிகமான செலவினங்கள் செய்யும்போது, நிதிக் களஞ்சியம் இயன்ற அளவு நிதித்தொகைகள் இடம் மாறிக் கொள்வதற்கு அதிகாரம் அளிப்பதன் மூலம் தன்னுடைய ஒப்புறுதியை அளிக்கவேண்டும். அவ்வாறில்லையெனில், நிதிக் களஞ்சியம் காமன்ஸ் சபையிலிருந்து ஒரு பின் ஒதுக்கீடு மாதிரியில் ஓர் அங்கீகாரத்தைப் பெற்றுக் கொள்ளவேண்டும். இரண்டு வழிகளும் வழக்கத்திலில்லையென்றால், துறைக்குரிய கணக்குவைக்கும் அதிகாரி தனிப்பட்ட ஆள் என்ற நிலையில் பொறுப்புடையவராக்கப்படுகிறார்.

இந்த முறையின்கீழ் நிதிக் கொள்கைகளும், நடை முறைகளும், அரசாங்கம் அரசியல் பொறுப்பை ஏற்றுக்கொள்கிற முக்கியமான முடிவுகளை ஆதரவுக்கழைக்காமல், தன்னலமற்ற ஆராய்தலுக்கு உறுதியாக இருக்கும் என்ற திடநம்பிக்கை மக்களிடையே இருக்கிறது. ஓரளவு இதே மாதிரியான ஒரு விளைவைத் தற்கால நடப்பு முறையின்கீழ், தனியார் அதிகாரக் குழுக்களின் சார்பற்ற கணக்குத்

[19] Beer, Samuel H., " Treasury Control: The Coordination of Financial and Ecomomic Policy in Great Britain " revised edition, Oxford: Clarendon Press, 1957; Chubb, Basil, " The Control of Public Expenditure, " Oxford: Clarendon Press, 1952. See also the excellent (6th) report of the Select Committee on Estimates, House of Commons, " Treasury Control of Expenditure," 1958.

தணிக்கையின் மூலம் சாதிக்க முயலப்படுகிறது. இந்தக் குழுக்களின் பிணையங்கள் பங்கு மாற்றுகளுடையவும் பிணையங்கள் மாற்றுக் கமிஷனுடையவும் தேவைகளுக்கேற்ப வெளிப்படையாக வாணிகம் செய்யப்படுகின்றன. எப்படியாயினும் ஒரமைப்பாகச் சேர்ந்துள்ள மேலாண்மை விஷயத்தில் சிறுபான்மை முதலீடு செய்வோர்களின் நிலையானது காமன்ஸ் சபையின் நிலையைவிட மிகவும் வலுவற்றதாக இருப்பது தெளிவாகும். இதன் பயனுகை, அவர்களுக்குத் தெரிவிக்கப்படும் அளவும், அதன் இணையெதிராக ஒரமைப்பாகச் சேர்ந்துள்ள பழக்கங்களைப்பற்றிய சாத்தியமான விளம்பரத்தின் செல்வாக்கும் சிறியனவாயும் வலிமையற்றனவாயும் இருக்கின்றன.

அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டில் செலவுக் கட்டுப்பாட்டின் ஆரம்பம் : அமெரிக்க அரசாங்கத்தில் உருவம் கொடுக்கப்பட்டிருக்கிற அதிகாரப் பிரிவினையானது, இங்கிலாந்தில் நாம் காண்பதுபோல் பொதுச் செலவினங்களின் சட்டமன்றக் கட்டுப்பாட்டை இணக்கமாக நிறைவேற்றுகிற எந்த ஓர் ஒழுங்கையும் இதுவரை தடுத்திருக்கிறது. ஒதுக்கீட்டுச் சட்டங்கள் இயற்றப்பட்ட பிறகு நிதித் தொகைகளைப் பயன்படுத்துதல் ஆட்சித் துறையின் கைகளில் இருக்கிறது. உறுதியாகக் கூறினுல், தனித் தனியான சட்டமன்ற உறுப்பினர்கள், பொது வேலைகளுக்கான ஒரு பங்கீடு அல்லது ஒரு களநிறுவனத்தை நிலைப்படுத்தல் [20] ஆகியவை போன்ற தனிப்பட்ட நலன்களைப் பெறுவதற்கு முயற்சி செய்வதால், ஆட்சிச் செலவின் செய்ம்முறையானது அவர்கள் அடிக்கடி பங்கு பெறும் ஒன்ருக இருக்கிறது. என்ருலும் சட்டமன்றத்தின் முன்னிலையில் எந்தத் தணிக்கைக் கமிட்டியும் என்ன நடந்திருக்கிறது என்ற அதன் ஆழ்ந்து ஆராய்ந்த கருத்துரையை விரிவாக அளிக்கவில்லை.

இதனுல் அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளில் செலவுக் கட்டுப்பாட்டுக்கும் நிதிக்கணக்கு வைப்புக்கும் ஓர் அமைப்பு இல்லை என்று அர்த்தமாகாது. இதன் அமைப்பின் வேர்கள் அமெரிக்க அரசியலமைப்பு ஏற்றுக்கொள்ளப்படுவதற்கு முன்னுல் புரட்சி அரசாங்கங்கள் இருந்தகாலத்திலேயே ஊன்றப்பட்டுவிட்டன. 1789 ஆம் வருடத்திலிருந்து, வரவு செலவுத் திட்டக் கணக்கு வைக்கும் சட்டம் இயற்றப்பட்ட 1921ஆம் வருடம் வரை காங்கிரசானது இரண்டு முக்கியக் கண்காணிப்பு உபாயங்களை நம்பியிருந்தது. இந்த இரண்டு உபாயங்களும் கமிட்டி விசாரணைகளால் அப்போதைக்கப்போது குறை நிரப்பப்பட்டது. (1) ஒதுக்கீட்டுச் சட்டங்களின் மொழிநடையும், (2) நிர்வாகப்பிரிவுகள் உட்புறமான தடைகளின் ஒரு தொகுதியும் (a set of internal checks) அவ்விரண்டு

[20] அதிகாரம்—15. "சட்ட மன்றக் கட்டுப்பாடு" பார்க்க.

உபாயங்களாகும். விவரணமான மொழிநடையானது ஏறக்குறைய விவரத்துடன் தனித்தனியான ஒதுக்கீட்டின் நோக்கங்களை எடுத்துக் காட்டியது. செலவுசெய்யும் செய்ம்முறையில் ஒவ்வொரு கட்டத்திலு முள்ள நடவடிக்கையின் நேர்மையைச் சான்றுபகர்வதற்கு ஒரு தனியான அதிகாரி பொறுப்புடையவராக இருப்பார் என்பதை உறுதிப்படுத்துவதற்காக உட்புறமான ஆட்சித்தடைகள் திட்டம் செய்யப்பட்டன. இதனால் மொத்தத்தில் மிகவும் அதிகமான அதிகாரிகளினாலும், அதிகமான விலகிவிலகிப் போகிற அக்கறைகளினாலும் இரகசிய ஒப்பந்தங்கள் சாத்தியமில்லாமல் போய் விட்டன.[21]

ஒதுக்கீடுகளின் தெளிவாகக் குறிப்பிடும் தன்மை: ஆட்சிச் செலவைச் செயலாட்சி செய்வதற்கு வரம்புசெய்யும் மொழி நடையைச் சார்ந்திருத்தல் தெளிவாகக் குறிப்பிட்டுள்ள ஒதுக்கீடுகளின் கோட்பாட்டுக்கு வழிகாட்டியது. மட்டுமீறித் தெளிவாகக் குறிப்பிடுந் தன்மையின் வளர்ச்சியானது தவிர்க்கமுடியாத ஒரு விளைவாகி, இறுதியில் தன் நோக்கங்களையே கெடுத்துக்கொண்டது. 1789ஆம் வருடத்திய அரசாங்கத்தின் உதவிக்கான மிகவும் முந்திய நிதி ஒதுக்கீடு எளிதாகத்தான் இருந்தது. 123 வார்த்தைகளில் அது நான்கு தலைப்புகளின்கீழ் 639,000 டாலர்களை வழங்கியது. இந்தத் தொகைகள் நிதிக்களஞ்சியத்தின் காரியதரிசியான அலெக்சாண்டர் ஹமில்டன் (Alexander Hamilton) என்பவரால் நிறைவாக்கிக் கொடுக்கப்பட்ட மதிப்பீடுகளிலிருந்து பெறப்பட்டன. ஏற்கெனவே வழிவகுக்கப்பட்டது என்று கருதப்பட்ட திட்ட வேலைகளைச் செய்து முடிப்பதற்குப் பற்றுக்குறைக் கோரிக்கைகள் செய்யப்பட்டன. இந்த முறையில் ஒரு சிறிது அனுபவமானது செலவினத்தின் முந்திய மதிப்பீடுகளுக்கும், கிடைக்கக்கூடிய நிதித் தொகைகளின் உண்மையான பயன்படுத்தலுக்கும் இடையே கட்டுப்படுத்தும் தொடர்பு அவசியமில்லை என்பதை உடனே காட்டியது.

கெலட்டின் (Gallatin) என்பவரும், ஜெபர்சன் (Jefferson) என்பவரும் கடுமையாகக் குறை கூறியதால், நோக்கங்கள் சிறந்த முறையில் தனிக்குறிப்பீடு செய்யப்படுவதைப் படிப்படியாகக் கூட்டரசு ஆதரவாளர்கள் ஒப்புக்கொண்டார்கள். எவ்வாறாயினும், காங்கிரஸ் அமர்வில் (Session) இல்லாதிருக்கும்பொழுது ஒதுக்கீட்டுத் தலைப்புகளிடையே குறிப்பிட்ட மாறுபாடுகளைச் சட்டப்படியாக்குவதற்கு ஜனாதிபதிக்கு அதிகார ஒப்படைப்புச் செய்வதன் மூலம் அந்தக் குற்றச்சாட்டுத் தணிக்கப்பட்டது. அரசாங்கத்தினுடைய கட்சிக்

[21] செலவினங்களைக் கட்டுப்படுத்துவதற்கான காங்கிரசினுடைய முயற்சிகளின் வரலாறு நுட்பமாகவும் கவர்ச்சியாகவும் வில்மெர்டிங் என்பவரால் விவரிக்கப்பட்டிருக்கிறது.: Wilmerding, Lucius Jr, "The Spending Power."

கட்டுப்பாடு நீங்கியதால் நோக்குமுனைகளும் நீங்கிவிட்டன. ஆனால், தனிப்படுத்திக் காட்டுதலின்மேலுள்ள விருப்பம் தொடர்ந்து இருந்தது. இருந்தாலும், ஒரு தலைமுறைக்குள் கோட்பாட்டிற்கும் நடப்புமுறைக்கும் இடையிலுள்ள தூரம் வெகுவாக அதிகரித்து விட்டது.

ஒதுக்கீடுகள் மிகவும் நுட்பமான விவரத்தில் தெளிவாகக் குறிப்பிடப்பட்டன. எவ்வாறாயினும், மாறுபாடுகள் செய்தல் மூலமும் செலவு செய்யப்படாத மிச்சமிருப்புகளை வேறு கணக்குக்குக் கொண்டு செல்வதன் மூலமும், பற்றாக்குறை ஒதுக்கீடுகளை எதிர்பார்த்துப் பொறுப்புகளை வருவித்துக் கொள்வதன்மூலமும் துறைகள் செய்ய விரும்புகிற செலவினங்களுக்கும் ஆரம்ப ஒதுக்கீடுகளுக்கும் மேலாக நிதித்தொகைகள் அடையப்பெறுகின்றன. 1806ஆம் வருடம் ஜான் ரண்டால்ஃப் (John Randolph) என்பவர், எதிர்க்கட்சியில் இருந்தாலும், அவசரச் செலவுகளுக்கான கடற்படை நிதி ஒதுக்கீட்டைக் குறைக்க முயல்வதற்கு அவர் மறுத்தபொழுது, காங்கிரசின் சக்தியில்லாத் தன்மையின் உணர்வைப் பின்வருமாறு வெளிப்படுத்தினர். 'கடற்படைத் துறையானது கேட்டதெல்லாம் கொடுக்கப்பட்ட பிறகு, அதன் செலவினங்களை வருடந்தோறும் உறுதிப்படுத்தப்பட்ட தொகைக்குள் அடக்கி வைக்க நம்மால் முடியவில்லையென்றால், குறைவாகக் கொடுப்பதன் மூலம் செலவினங்களைத் தடைசெய்ய முயற்சிப்பது மிகவும் பயனற்ற செயல் இல்லையா?'[22] ஸ்தாபன ஏமாற்றம் தனிநபர் குற்றங்கூறலாக எவ்வாறு மாறியது என்பதைக் காட்டுவதற்கு, 1819ஆம் வருடம் ஹென்றி கிளே (Henry Clay) என்பவரால் சொல்லப்பட்ட செய்தித் துணுக்கை நாமும் நினைத்துப்பார்க்கலாம்.

"சில வருடங்களுக்கு முன்னால் இந்தக் கீழ்ச்சபையில் ஒருவகை பானத்தை விரும்பிய உறுப்பினர்களுக்குத் தண்ணீருக்குப் பதிலாக அதை வழங்குகிற பழக்கம் இருந்து வந்தது. இந்தப் பழக்கம் இப்பொழுது ரத்து செய்யப்பட்டுவிட்டது. கீழ்ச்சபையின் ஓர் அங்கத்தினர் இயற்கையின் மிகச் சிறந்ததும் மிகவும் தூய்மையானதுமான கொடைகளில் ஒன்றாகிய தண்ணீருக்குப் பதிலாக இவ்வகையான பானத்தைப் பயன்படுத்தும் வழக்கம் தமக்கில்லையென்றும், ஆனால் அதை விட வெறியூட்டுகிற எதையாகிலும் தாம் விரும்புவதாகவும் கூறினர். கீழ்ச்சபையின் அதிகாரிகள், அவருடைய விருப்பத்தைப் பூர்த்தி செய்வது தங்களுக்கு மகிழ்ச்சி என்றும், ஆனால் வேறொன்றிற்கான நிதியிலிருந்து நேர்மையான முறையில்

[22] Wilmerding, Lucius Jr., "The Spending Power" page—56.

அதற்கு எவ்வாறு பணம் கொடுக்கமுடியும் என்று அவர்களுக்குத் தெரியவில்லை என்றும் கூறினர்கள். அதற்கு அந்த அங்கத்தினர். 'ஏன் தெரியவில்லை' என்றும், 'ஒதுக்கீட்டின் எந்தத் தலைப்பின்கீழ் அங்கத்தினர்களின் உபயோகத்திற்காக வழங்கப்படும் இந்தப் பானத்திற்கு பணம் கொடுக்கிறீர்கள்' என்றும் கேட்டார். 'தாள் முதலிய எழுதுவதற்கான பொருள்களின் தலைப்பின்கீழ் அந்தப் பணம் கொடுக்கப் படுகிறது' என்று அதிகாரி கூறினர். 'சரி, அப்படியானல் எரிபொருள் தலைப்பின்கீழ்க் கொஞ்சம் நீர்கலந்த சாராயம்' என்று குறிப்பிட்டு, அதைத் தமக்கு வழங்குமாறு அந்த உறுப்பினர் கேட்டார்.''[23]

பத்தொன்பதாம் நூற்ருண்டின் பிற்பகுதியில் காங்கிரசானது நிலைமையின் உண்மையான தன்மைகளை முழுமையாக மதிக்க ஆரம்பித்தது. பின்னல் பற்ருக்குறை மசோதாக்களில் மிச்சத் தொகையை ஏற்பாடு செய்யலாம் என்று எண்ணி, அடிக்கடி காங்கிரசு தேவைக்குக் குறைவான பணத்தை வேண்டுமென்றே ஒதுக்கீடு செய்தது. தேர்தல் வருடங்களில் சட்டமன்றம் சிக்கனத்தின் ஒரு வெற்றுத் தோற்றத்தைக் காட்டுவதற்காக இந்த நுட்பமுறையை கைக்கொள்ள விரும்பியது. 1921ஆம் வருடத்திய வரவுசெலவுத் திட்டக் கணிப்புச் சட்டத்தின்கீழ் உண்மையான வரவு செலவுத் திட்டப் பழக்கம் ஆரம்பமானதுவரை, கூட்டரசு ஆட்சியானது இம்மாதிரிக் கட்டாயப்படுத்துகிற பற்ருக்குறைகளின் முரண்பாடான தன்மையிலிருந்து விடுவிக்கப்படவில்லை.

ஆட்சித் தடைகள் (Administrative Checks): திட்டம் செய்யப்பட்ட உட்புறமான தடைகளும் திருப்திகரமாக இல்லை. 1789ஆம் வருடம் இயற்றப்பட்ட நிதிக் களஞ்சியத்துறைச் சட்டம் (Treasury Department Act of 1789) நிதிக்களஞ்சியக் காரியதரிசியின்கீழ் ஒரு கம்ட்ரோலர், ஒரு பொருளாளர், ஒரு தணிக்கையாளர், ஒரு கணக்குப் பதிவு செய்யும் அதிகாரி ஆகியோரை ஏற்படுத்தியது. அடிப்படையாக அமைந்த அந்தச் சட்டத்தின்படி, ஒரு குறிப்பிட்ட துறையின் உபயோகத்திற்காக ஒரு நிதி ஒதுக்கீடு காங்கிரசால் இயற்றப்பட்ட பிறகு, நிதிக்களஞ்சியக் காரியதரிசி ஒரு 'பற்ருணை' (warrant) வெளியிட அதில் கம்ட்ரோலர் உறுதிக்கையொப்பம் (Countersign) இட்டார். இது பொருளாளரிடம் ஓர் ஒதுக்கீட்டுக் கடனை நிலைநாட்டியது. இதைப் பதிவுப் புத்தகம் பதிவு செய்தது. அதன்பிறகு, கடன் தீர்வதுவரை, துறையினுடைய கோரிக்கையின் பேரில், நிதிக்களஞ்சியத்தின் காரியதரிசி குறிப்பிட்ட பணம்

[23] See Wilmerding, Lucius, Jr. "The Spending Power," page, 82.

பெறுவோனின் உதிவிக்காக மேலும் பற்றுகளை வெளியிடுவார். இந்தப் பணத்தைக் கம்ட்ரோலரின் உறுதிக் கையொப்பத்தின்மேல் பொருளாளர் வழங்குவார்.

இந்தக் கோரிக்கையானது பெற்றுக்கொண்ட பொருள்கள் அல்லது நிறைவேற்றப்பட்ட பணிகள் ஆகியவற்றிற்கான ஓர் ஆதாரச்சீட்டின் தோற்றத்தில் இருக்கலாம். அவ்வாறிருந்தால், அது முதலில் தணிக்கையாளராலும் கம்ட்ரோலராலும் பரிசீலனை செய்யப்பட்டு, அங்கீகரிக்கப்படவேண்டும் அல்லது தீர்மானிக்கப்பட வேண்டும். எப்படியாயினும், செலுத்தும் பணமானது பெரும்பாலும் ஒரு துறையின் ஏஜெண்டுக்கு அல்லது பிரித்துக் கொடுக்கும் அதிகாரிக்குக் கொடுக்கப்படும் முன்பணமாக இருந்தது. பிறகு இவர் துறையில் உடன்பாடு தெரிவிக்கப்பட்ட ஆதாரச்சீட்டுகளுக்கு பணம் கொடுக்க முற்பட்டார். ஒதுக்கீடுகளின் விபரமான தன்மையின் காரணமாக, பிரித்துக்கொடுக்கும் அதிகாரிகள் பல தனியான ஒதுக்கீட்டுத் தலைப்பின்கீழ் முன்பணங்களை வழக்கமாகப் பிடித்து வைத்திருந்தார்கள். இந்த அதிகாரிகளில் பலர், முக்கியமாக வருவாய், தபால் ஆகிய துறைகளில், பொது நிதிகளைத் திரட்டுபவர்களாகவும் இருந்தார்கள். இவ்விரண்டு காரணங்களினால் இந்த அதிகாரிகள், குறிப்பிட்ட தலைப்பின்கீழ் உள்ள தங்களின் முன்பணங்கள் செலவழிந்துவிட்டால், உடனடியான ஒரு கட்டணத்திற்கான தேவையைப் பூர்த்தி செய்வதற்குத் தற்காலிகமாக வேறொரு தலைப்பிலிருந்து கடன் வாங்குவதற்குள்ள நிலையில் அடிக்கடி இருக்கிறார்கள்.

பிரித்துக்கொடுக்கும் அதிகாரிகள் தணிக்கையாளருக்குப் பொறுப்புடையவர்களாக இருந்தார்கள். இவர்கள் தங்களுடைய பணம் சேர்த்தல்கள், முன் பணங்கள் ஆகியவற்றையும், பணம் கொடுக்கப்பட்ட ஆதாரச்சீட்டுகளால் பலப்படுத்தப்பட்ட தங்களுடைய கட்டணங்களையும் குறிப்பிட்ட அறிக்கைகளைக் காலாகாலத்தில் தணிக்கையாளருக்குத் தயாரித்துக்கொடுத்தார்கள். ஒரு கட்டணத்தைத் தணிக்கையாளரானவர் உத்தரவிடப்பட்ட ஒதுக்கீட்டின்கீழ் உரிமை பெறாதது என்று ஒப்புக்கொள்ள மறுத்து, அவரைக் கம்ட்ரோலரும் ஆதரித்தால், பிரித்துக்கொடுக்கும் அதிகாரி சொந்த முறையில் பொறுப்புடையவராவார். அந்த அதிகாரியால் மேலும் தகவல்களை அளிப்பதன் மூலம், அந்தச் செலவினத்தை வேறொரு ஒதுக்கீட்டில் பற்றெழுதுவதன் மூலம், பணம் பெற்றவனிடமிருந்து அந்தப் பணத்தைத் திரும்பப் பெறுவதன் மூலம், அல்லது காங்கிரசிடமிருந்து ஓர் இடருதவிச்சட்டம் (relief act) பெறுவதன் மூலம் ஒப்புக்கொள்ள மறுத்ததைத் தெளிவாக்க முடியவில்லையென்றால்,

அந்தத் தொகையைத் தாமே செலுத்துவதற்குக் கடமைப்பட்டிருந்தார். அவர் அதைச் செலுத்தத் தவறினால், அந்தக் கடனைப் பிரிப்பதற்கான பொறுப்பு கம்ட்ரோலரிடம்—பின்னால் வழக்குரைஞரிடமும், இப்பொழுது நீதித்துறையிடமும்—ஒப்படைக்கப்பட்டது.

பிரித்துக்கொடுக்கும் அதிகாரிகளின் தனிமுறைப் பொறுப்பின் சுதந்திரத்தோடுள்ள சில அனுபவம் அவர்கள் கட்டுப்படுத்தப்பட வேண்டும் என்ற தேவைக்கு வழிகாட்டியது. 1941ஆம் வருடத்தில், தற்கால நிலைமைகளின்கீழ்ப் பிரித்துக்கொடுக்கும் அதிகாரிகளுடைய கடமைகளின் ஒழுங்குபடுத்தப்பட்டு ஏவல்புரிகிற தன்மையின் நோக்கப்படி, ஆதாரச்சீட்டுகளுக்கு ஒப்புதலளிக்கும் சான்று கூறும் அதிகாரிகளுக்கும் இந்தத் தேவை விரிவுபடுத்தப்பட்டது. அத்துடன், துறைகளும் செயலகங்களும் தங்களுடைய செயல்படுத்தும் வழக்க முறையில் ஒரு பாகமாக, பிரித்துக்கொடுக்கும் அதிகாரிகளின் கணக்குகள் நிதிக்களஞ்சியத்திற்கு அனுப்பப்படுவதற்கு முன்னால் அவற்றின்மேல் தங்களுக்குச் சொந்தமான உட்புறத்துத் தடைகளை வளர்த்தன. தீர்மானிக்கப்பட்ட கணக்குகள் நிதிக்களஞ்சியத்திற்குச் சென்று அங்கேயே நிலைத்திருந்தன. கொள்கையளவில், நேரடியாக வெளியிடப்பட்ட பற்றுணைகளுடன் சேர்த்து இவைகளின் பகுப்பாய்வானது எந்தச் சமயத்திலும் ஓர் ஒதுக்கீட்டின் பயன்களையும் மதிப்பு நிலையையும் தீர்மானிப்பதைச் சாத்தியமாக்கியிருக்கும். எப்படியாயினும், உண்மையில் விரிவான வரவு செலவுத் திட்ட நோக்கத்திற்குச் சரியான சமயத்தில் தொண்டு செய்ய இம்மாதிரித் தகவல்கள் சேகரிக்கப்படவேயில்லை.

காலம் தாழ்த்தலும் கண்டிப்பில்லாத தன்மையும்; இந்த முறைமையின் தெளிவான சில குற்றங்களில் அதன் காலந்தாழ்த்தல்கள் முக்கியமானவையாகும். ஒரு கருத்துரைஞர் குறிப்பிட்டது போல, இந்த முறையானது, பொதுக் கடனீவோர்களால் (Public Creditors) உரிமை கோரப்பட்ட தொகைகளை மிகவும் நுட்பமான எண்களில் குறைத்து எழுதுவதற்கும், பின் கொடுக்கவேண்டியது என்று கடைசியில் உறுதியாக்கப்பட்ட கட்டணத்தை இயன்ற அளவு பின்னால் தள்ளிப்போடுவதற்கும் மனிதன் எக்காலத்துக்குமெனக் கற்பனை செய்த மிகவும் மெச்சத்தகுந்த சூழ்ச்சித் திறமாகும்.[24] எவ்வாறாயினும், 1854ஆம் வருடம் நிதிக்களஞ்சியத்தின் காரியதரிசியான கத்ரே (Guthrie) என்பவர் முதலாவது கம்ட்ரோலரான எலிஷா விட்டில்ஸே (Elisha Whittlesey) என்பவரை முன்னேற்றங்களை அறிவிக்கும்படிக் கேட்டபொழுது, அந்த முறைமையைப் பத்தொன்பதாம் நூற்றாண்டு முழுதும் ஆதரித்த மனஉணர்ச்சியில்

[24] Renick, Edward I., "Control of National Expenditures", Political Science Quarterly, 1891, Vol. 6, Page 248.

அவர் விடை கூறினர். அதாவது: 'நிதிக்களஞ்சியத் துறையை உருவாக்குகிற கட்டமானது, நாட்டின் முன்னேற்றத்திலும் நலத்திலும் ஆழ்ந்த அக்கறை எடுத்த மிகுந்த அறிவுடைய மனிதர்களால் உருவாக்கப்பட்டது. கள்ளத்தனத்திலிருந்தும் மோசடியிலிருந்தும் தம்மைப் பாதுகாத்துக்கொள்வதற்காக இந்த முறைமை தடைகளை ஆதாரமாகக் கொண்டிருக்கிறது. நிதிக்களஞ்சியத் துறையானது செயல்பட ஆரம்பித்த நாளில் இருந்ததுபோல இப்பொழுதும் குற்றமற்றதாகவும் மோசடிக் குற்றங்களுக்குட்படாமலும் இருக்கிறது. என்னுடைய கருத்தில், இந்த முறைமையை இதைவிடச் சிறப்புடையதாக ஆக்கமுடியாது. இது அறுபத்தைந்து வருடங்களுக்கு முன்னால் செயல்பட்டதுபோல, இசைவிணக்கமாகவும் சிறப்பாகவும் இப்பொழுதும் செயல்படுகிறது.'[25]

கொள்கை அளவில், நிதிக்கணக்கு வைப்புத்தொடர் ஒரு நிதி ஒதுக்கீட்டுடன் ஆரம்பமானது. ஆனால், பழைய நாட்களில் காங்கிரஸ் இப்போதுள்ளதுபோலத் தொடர்ச்சியான அமர்வில் இருக்கவில்லை. அமர்வுகளுக்கிடையே தூரங்கள் பெரிதாக இருந்தன. போக்குவரத்துகள் நிலையற்றனவாகவும் மந்தமாகவும் இருந்தன. நிலைமைகளிலும் தேவைகளிலும் எதிர்பார்க்கமுடியாத மாற்றங்களைப் பொருட்படுத்தாமல் தன்னுடைய வளையாத தன்மையினால் ஒதுக்கீடுகளின் தனிக்குறிப்பீடானது அதன் நோக்கத்தையே ரத்துச் செய்ததுபோல, ஆட்சிச் சமநிலைத் தடையீடுகள் ஒரு காலவரம்புக்குள் கொடுக்கப்படவேண்டிய கட்டணங்களை நிறுத்தும்பொழுது அவைகள் தடைகளாக மாறிவிட்டன. உதாரணமாக, மேற்கு நோக்கிய படையெடுப்பில் துருப்புகளுக்கும் உயிரினங்களுக்கும் உணவும் தீனியும், கடல்மேல் செல்ல இருக்கிற கப்பல்களுக்கு உணவுப்பொருள்கள்—ஆகிய இவைகளுக்கு ஒரு காலவரம்புக்குள் பணம் செலுத்தப்படவில்லையென்றால், அவற்றின் நோக்கங்களுக்கு அந்தப் பணம் பயன்படாது. அரசாங்கத்தின் உடனடியான தேவைகள் நிதிக் கணக்கு வைப்புத் தொடரின் ஒதுக்கீடு செய்யும் பகுதியில் இல்லாமல் பணம் கொடுக்கப்படும் பகுதியிலேயே இருக்கின்றன.

காலந்தாழ்த்தலைப்பற்றிய குற்றங்கூறல்களைச் சமாளிப்பதற்கான ஒரு முயற்சியில் கம்ட்ரோலருடைய கடமைகளும் தணிக்கையாளருடைய கடமைகளும் முன்னதாகவே பிரிக்கப்பட்டுவிட்டன. 1836ஆம் வருடத்தில் ஆறு தணிக்கையாளர்களும் இரண்டு கம்ட்ரோலர்களும் இருந்தபிறகும் செயல் விரைவு துரிதப்படுத்தப்படவில்லை. நிகழ்ச்சிகளின் உண்மையான தொடர்ச்சியானது,

[25] Annual Report of the First Comptroller, 1854, page 103-104.

உத்தரவளிக்கும் பற்றுணைகளையும் ஒதுக்கீடுகளையும் உறுதிப்படுத்தல் மாதிரி பின்தொடர்ந்து வருமாறு விட்டுவிட்டு, பிரித்துக்கொடுக்கும் ஓர் அதிகாரியின் பணம் செலுத்தலிலிருந்து புறப்படாதது தவிர்க்கமுடியாத ஒரு விளைவாகும். இது வழக்கமான ஒரு சம்பவமாக இருந்தபொழுது, கணக்குகளைத் தீர்மானம் செய்வதில் தாமதிக்காத தன்மையையும் கண்டிப்பான மரபமைதிகளையும் பெறுவது ஏன் கடினமாக இருந்ததென்பது புரிகிறது.

விரைவையும் நுண்ணிய நடைமுறையையும் பெறத் தவறுதல், எப்படியும், நிதிக்களஞ்சியத்தின் சொந்தக்கணக்கு வைக்கும் முறைக்கு ஆபத்தானதாக இருந்தது. கணக்குவைக்கும் முறையினல், என்ன \ ஒதுக்கீடுகள் செய்யப்பட்டிருக்கின்றன, எந்த முன்பணங்கள் கொடுக்கப்பட்டிருக்கின்றன, எந்த வரவுகள் அறிவிக்கப்பட்டிருக்கின்றன என்பவைகளைச் சீக்கிரமாகவே கூறமுடியும், அதற்குமாருக, எந்தப் பொறுப்புகள் தன்மேல் வருவித்துக் கொள்ளப்பட்டிருக்கின்றன அல்லது எதிர்பார்க்கப்படுகின்றன, எந்தவிதத்தில் முன்பணங்கள் செலவு செய்யப்படும், எந்தக் கட்டணங்களும் வரவுகளும் இன்னும் அறிவிக்கப்படவில்லை, அறிவிக்கப்பட்ட கட்டணங்களில் எதை ஒப்புக்கொள்ள மறுக்கவேண்டும் என்பன போன்ற மற்றவையெல்லாம் சுதந்திரமாக இருந்தன. இவைகளெல்லாம் அடுத்துத் தொடர்ந்துவருகிற ஆண்டுகளிலுள்ள பத்திரங்களில் காத்திருக்கவேண்டும். இம்மாதிரி உறுதியில்லா தவைகளை ஆதாரமாகக்கொண்டு நிதிக்களஞ்சியத்தின் காரியதரிசி வருடந்தோறும் காங்கிரசுக்குக் கூட்டரசு நிதிகளின் நிலைமையைப் பற்றி அறிவித்தார். வரிவிதித்தல், கடன்வாங்குதல், ஒதுக்கீடு செய்தல் ஆகிய வேலைக்குக் காங்கிரசால் ஒரு தெளிவற்ற உருவெளித் தோற்றத்தையே கொடுக்கமுடிந்ததென்பது தவிர்க்க முடியாத ஒரு விளைவாகும்.

சீர்திருத்தப் பாதை: இந்த முறைமையைச் சீர்திருத்துவதற்கான தற்கால முயற்சிகள் 1894ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்ட டாக்கெரி சட்டத்திலிருந்து (Dockery Act of 1894) ஆரம்பமாயின. இந்தச் சட்டம் நிதிக்களஞ்சியத்தின் காரியதரிசியாகிய ஃபாஸ்டர் (Foster) என்பவரும் ஒரு காங்கிரசுக்குரிய கமிஷனும் சேர்ந்து வெளியிலுள்ள வல்லுநர்களுடைய உதவியால் இயற்றப்பட்டதாகும். இந்தச் சட்டம் தணிக்கையாளர்களின் ஆட்சி எல்லையைத் தெளிவுபடுத்தி, பிரித்துக்கொடுக்கும் அதிகாரிகளின்மேலும் அதோடு துறையின் முன்பணங்களுக்கான கட்டளைக் கோரிக்கைகளின் வெளியீடுகள்மேலும் அவர்களுடைய மேலாண்மையைப் பலப்படுத்தியது. இந்தச் சட்டம் கம்ட்ரோலர்களை ஸ்தாபன ஆரம்பத்தில்

இருப்பதுபோல, தணிக்கையாளர்களின்மேல் முறையீட்டு அதிகாரத்துடன் ஒன்றாக இணைத்தது. பிரித்துக் கொடுக்கும் அதிகாரிகள் அல்லது துறைத்தலைவர்களுடைய கோரிக்கையைப்பற்றி முன்னதாகவே முடிவுகள் அளிப்பதற்கான கடமையை இந்தச் சட்டம் கம்ட்ரோலரிடம் ஒப்படைத்தது. அதோடு அது எல்லாப் பொதுச்கணக்குகளையும் வைத்திருப்பதற்கும் கொடுப்பதற்கும் உள்ள முறைகளை வரையறை செய்வதற்கான அதிகாரத்தை கம்ட்ரோலரிடம் கொடுத்தது. இறுதியாக, இந்தப் புதிய சட்டத்தால் நிதிக் களஞ்சியத்திலுள்ள எல்லாக் கணக்குப்பதிவும், பற்றுணைகள், செலவு மதிப்பீடுகள், நிதி ஒதுக்கீடுகள் ஆகியவையும் ஒரு டிவிஷனில் மையப்படுத்தப்பட்டன.

1894ஆம் வருடத்திய ஏற்பாட்டின்படி, கம்ட்ரோலருடைய முக்கியமான வேலை, எல்லாத் துறைகளையும் கட்டுப்படுத்துகிற முடிவான ஒதுக்கீட்டுச் சட்டங்களின் ஒரேமாதிரியான ஓர் அமைப்பை அளிப்பதாகும். கம்ட்ரோலரால் ஆட்சேபிக்கப்பட்டபொழுது துறைத் தலைவர்களால் செய்யப்பட்ட உறுதிப்பாடுகளின் தீர்ப்பைப் பற்றி ஆரம்பத்தில் சண்டை இருந்தது. டாக்கெரிச் சட்டம் இந்தத் தெளிவற்ற நிலைமையைப் போக்கவில்லை. குறிப்பாக, கம்ட்ரோலரால் சட்டப்படி ஒப்புக்கொள்ள மறுத்த ஒரு கட்டணத்தை வழக்கின் மூலம் பிரிப்பதற்கு வழக்குத்துறைத் தலைவரை அவர் கேட்டபொழுதெல்லாம் மேற்சொன்ன தெளிவற்ற நிலைமை ஏற்பட்டது.[26] கம்ட்ரோலருடைய நிலைமையைப் பொறுத்த அளவில், அவரும் தணிச்கையாளர்களும் நிதிக்களஞ்சியக் காரியதரிசிக்குக் கீழ்ப்படிதல் உள்ளவர்கள் ஆனாலும், 'ஸ்பாயில்ஸ் முறை'யானது அவர்களை வெகுகாலம் உத்தியோகத்தில் வைத்திருக்கும்படிச் செய்தது. மற்றச் செயலகத் தலைவர்கள்போல இவர்களும் சாதாரணமாக ஆதரவில் நியமிக்கப்பட்டவர்களாக இருந்தார்கள்.

வளர்ச்சியின் இந்தக் கட்டத்தில், 1921ஆம் வருடத்திய வரவு செலவுத்திட்டக் கணிப்புச்சட்டத்தை இயற்றுவதற்குத் தூண்டிய இயக்கமானது அரசாங்கத்தின் கணக்குவைக்கும் முறையைத் தொடர்ந்து சென்று பிடித்தது. அப்பொழுதிருந்த முறையானது, கொடுக்கப்பட்ட ஒவ்வொரு கட்டணத்திற்கும் நிதிக்களஞ்சிய அதிகாரிகளுக்கு ஒவ்வொரு தனித்தனியான பிரித்துக்கொடுக்கும் அதிகாரியையும் பொறுப்புடையவராக ஆக்கியிருந்தது. இவ்வாறு செய்யும்பொழுது சட்டத்தில் குறிப்பிட்டிருக்கும் அங்கீகாரம் மாத்திரமே சான்றாகப் பயன்படுத்தப்பட்டது. பயன்படுத்தப்பட்ட செயல்படும் மரபமைதிகளோடு அல்லது நிறைவேற்றப்பட்ட

[26] See Mansfield, Harvey C., "The Comptroller General". Chapter 4 New Haven : Yale University Press, 1939.

ஆட்சி விளைவுகளோடு அப்போதிருந்த முறை தொடர்பில்லாத தாகத் தோற்றமளித்தது. அந்த முறையானது துறைகள், செயலகங்கள் ஆகியவற்றின் நிதி விவகாரங்களைத் திறனுகக் கையாள்வதற்காக நிறுவனப் பொறுப்பை அவைகளிடம் ஒப்படைக்கவில்லை. இது புறக்கணிக்கத் தக்கதல்ல. ஏனெனில் துறை மேலாண்மையானது அநேகமாக எல்லாவற்றையும் உள்ளடக்கிய ஒரு கருத்தாக அண்மையில் வெளித்தோன்றியதுவரை, எல்லாச் செயலகங்களும் தன்னியல்பாக வேலைசெய்யும் ஸ்தாபனங்களாக இருந்தன.

கணக்குவைக்கும் முறையானது நிதிக் களஞ்சியத்தை அரசாங்கத்தின் மத்திய நிதி ஏஜென்சியாக ஆக்கி, இப்படியாகக் காங்கிரசையும், முழுதும் தழுவிய நிதி நிலைமையின் தேவைக்குப் போதுமான வழக்கத்திலுள்ள விரிவான, எந்த ஒரு கருத்தையும் தெரிந்து கொள்ளாமல் செய்துவிட்டது. இதுவும் முக்கியமான ஒரு விஷயமாகும். அப்போதைக்கப்போது உண்டாகிற தனித்தனியான சட்டமன்றக் குறுக்கீட்டுக்காக அன்றி, இந்த முறைமை ஒதுக்கீடுகளோடு இணைக்கப்பட்ட காங்கிரசுக்குரிய அதிகாரக் கட்டளைகள் பின்பற்றப்பட்டனவா, எவ்வாறு பின்பற்றப்பட்டன என்பன போன்ற எல்லா ஆட்சி உறுதிப்பாடுகளையும் நிர்வாகப் பிரிவுக்கு ஒதுக்கிவைத்தது. பின்னல் வருகிற சில மாதிரியான மறுஆய்வினல் இந்த முறை உதவப்பட்டால் இது ஒரு சரியான ஏற்பாடாக இருந்திருக்கும். ஆனல், இம்மாதிரி விஷயங்களில் சார்பற்ற ஒரு விசாரணையினுடையவும் கருத்தினுடையவும் நன்மைகளைக் காங்கிரஸ் பெறுவதற்கு எந்தவிதமான வழியும் உண்மையாக அப்பொழுது இல்லாமலிருந்தது. இவைகளெல்லாம் பிற்போக்குத் தீர்ப்புகள் என்பது உண்மைதான். அப்போது நிலவிய கருத்தினுலும், ஐரோப்பிய அரசாங்கங்கள் அப்பொழுது அனுபவித்துக்கொண்டிருந்த நிதிக் கஷ்டங்கள் அமெரிக்காவில் இல்லாமையாலும் இந்த முறைமை திருப்திகரமானதாகக் கருதப்பட்டது.

பொதுக் கணிப்பு அலுவலகத்தை உருவாக்குதல் : 1921ஆம் ஆண்டு இயற்றப்பட்ட வரவு செலவுத் திட்டக் கணிப்புச் சட்டம் நிதிக் கணக்கு வைப்பு ஏற்பாட்டில் இரு மாற்றங்களைச் செய்தது. அதில் ஒன்று அடிப்படையான மாற்றமாகும். முதலாவதாக, இந்தச் சட்டம், சென்ற காலத்தைச் சேர்ந்த கம்ட்ரோலர், ஆறு தணிக்கையாளர்கள் ஆகியவர்களின் கூட்டு வேலைகளாகிய பணியாள் தொகுதியையும் பதிவுகளையும் ஒன்ருகச்சேர்த்து, ஒரு தனியான ஸ்தாபனத்தில் ஒப்படைத்தது. இந்த வேலைகள் பல வருடங்களாக வளர்ந்தவையாதலால் அடிப்படை உரிமைகளினுடையவும் கடமைகளினுடையவும் விளக்கங்களில் கணிசமான மாற்றங்கள் ஒன்றும் செய்யப்படவில்லை. இந்தப் புதிய ஸ்தாபன

மாகிய பொதுக்கணக்கு வைக்கும் அலுவலகம் (General Accounting Office), தலைமைக் கம்ட்ரோலர் (Comptroller General) என்ற ஒரு தனியான தலைவரின்கீழ் இருந்தது. இரண்டாவதாக, இந்தச் சட்டம் பொதுக்கணக்குவைக்கும் அலுவலகத்தை 'நிர்வாகத்துறைகளோடு சார்பற்றதாக' விரித்துரைத்தது. இந்தக் கொள்கையானது, பொதுக்கணக்கு வைப்பு அலுவலகத்தின் வேலைகள் வேறெந்த அதிகாரியினுடைய வழிகாட்டுதலும் இல்லாமல் நிறைவேற்றப்படும் என்ற நிபந்தனையினல் பலப்படுத்தப்பட்டது. இந்தச் சார்பற்ற நிலையின் தெளிவாகத் தெரிகிற ஸ்தாபன ரீதியான ஓர் உத்தரவாதமாக, இந்தச் சட்டம் தலைமைக் கம்ட்ரோலருக்குப் பதினைந்து வருட உத்தியோக காலத்தைக் கொடுத்தது. மேலும் விசாரணைக்குப் பிறகு காரணத்துக்காகக் காங்கிரசின் கூட்டுத் தீர்மானத்தினாலன்றி அவரை வேலையிலிருந்து அகற்றப்பட முடியாமலும் இந்தச் சட்டம் செய்துவிட்டது.

வரவு செலவுத் திட்டக் கணிப்புச் சட்டத்தின் மேற்கூறிய மாற்றங்களைக் கொண்ட மூன்றும் தலைப்பானது காங்கிரசால் அங்கீகரிக்கப்படுவதற்குமுன் தலைமைக் கம்ட்ரோலரின் வேலைக் காலப் பிரச்சினையைப் பற்றியதைத் தவிர, அதன் ஷரத்துக்களைப் பற்றி எந்த விதமான சர்ச்சையும் நடைபெறவில்லை. தலைமைக் கம்ட்ரோலரின் வேலைக் காலத்தைப் பொறுத்தவரையில் கீழ்ச் சபையில் பெரும்பான்மையோர் அவருக்கு எல்லையற்ற கால அளவு – நன்னடத்தைக் காலம் வரை—கொடுக்கவேண்டுமென்று விரும்பினார்கள். ஆனால் மேல்சபையிலுள்ளவர்கள் அவருக்கு வேலையிலிருப்பதற்கு ஏழு வருடகால அளவையே விரும்பினார்கள். இவ்விரண்டு கருத்துகளுக்குமிடையே பதினைந்து வருட கால அளவு ஓர் உடன்படிக்கையாக இருந்தது. இவரை நியமிக்கும் உரிமையைக் காங்கிரசிடம் ஒப்படைக்கவேண்டுமென்றும் கீழ்ச்சபை விவாதித்தது. எப்படியாயினும், ஒரு காங்கிரஸ் அடுத்த காங்கிரசைக் கட்டுப்படுத்த முடியாதாதலால், கூடுதல் இரண்டு வருட உத்தியோக கால அளவை மாத்திரமே இந்த முறையில் உறுதிப்படுத்த முடியும் என்ற காரணத்தைக் காட்டி மேற்சொன்ன விவாதம் பின்வாங்கப்பட்டது.

இந்த மசோதா இறுதியாக நிறைவேற்றப்படுவதற்கு முன்னால், தலைமைக் கம்ட்ரோலரை நியமிக்கும் உரிமையை உயர்நீதி மன்றத்திற்குக் கொடுப்பதற்கான ஒரு முயற்சி வெற்றியளிக்கவில்லை. சீர்திருத்த நடவடிக்கையைப் பலமாக ஆதரித்தாலும், 1920ஆம் ஆண்டில் ஜனாதிபதி வில்ஸன் ஆரம்பத்தில் நிறைவேற்றப்பட்ட மசோதாவை மறுப்பாணை செய்தார். வேலையிலிருந்து அகற்றும்

தம்முடைய உரிமையைத் தடைசெய்தல் அரசியல் சட்டத்திற்கு முரணானது என்று அவர் மறுப்புத் தெரிவித்தார். இம்மாதிரிப் பிரச்சினையைத் தவிர்ப்பதற்காகச் சட்டமன்ற ஒழுங்கு திட்டமிடப் பட்டிருந்தது. அடுத்த வருடம் இந்தச் சட்டம் முக்கியமல்லாத ஒரு சிறிய மாற்றத்துடன் திரும்பவும் நிறைவேற்றப்பட்டபொழுது ஜனாதிபதி ஹார்டிங் அதை ஒப்புக்கொண்டார். ஒருவேளை மேற் குறிப்பிட்ட அரசியல் சட்ட விஷயம் தீர்மானிக்கப் பெருமலேயே இருக்கலாம்.[27]

சட்டத்தின்மேல் ஓட்டளிக்கும்பொழுது, தற்சார்புடைய ஒரு பொதுக்கணக்கு வைப்பு அலுவலகத்தை நிலைநாட்டுதலானது, அரசியலமைப்பு முறைமையில் இருப்பதுபோன்ற முழுமையும் திறமு மான ஓர் அதிகாரப் பிரிவினையை ஆட்சி அமைப்புக்குள் உருவாக்குதலேயாகும் என்று காங்கிரசின் உறுப்பினர்கள் யாரும் அறியவில்லை. இந்த அதிகாரப் பிரிவினையானது, ஜனாதி பதிக்குக் கடைசியாகப் பொறுப்புடைய ஓர் ஆட்சித்துறையில் உட்புறமான தடைகளை இயலும்படிச் செய்த முந்திய வேலைப் பிரிப்பின் இடத்தை எடுத்துக்கொண்டது. இந்தப் புதிய ஏற்பாட்டைப்பற்றி முதன்முதலில் கருத்துரைத்தவர்களாகிய வல்லுநர்களும் காங்கிரசு உறுப்பினர்களும் ஒரேமாதிரி, காங் கிரசின் சார்பாக, சார்பற்ற ஒரு கணக்குத் தணிக்கைக்கான அவசியத்தைப்பற்றிப் பேசினார்கள். அவ்வாறு பேசும்பொழுது இங்கிலாந்திலுள்ள மாதிரியின் மிகவும் அடிப்படையான கூறுகளைப் பற்றிய முழுமையான தப்பெண்ணத்துடன் அதை உதவிக்கழைத் தார்கள். உண்மையில் இந்தச் சட்டம் செலவினங்களின்மேல் தற்சார்புடைய ஓர் ஆட்சிக் கட்டுப்பாட்டை ஏற்பாடு செய்தது. இந்தக் கட்டுப்பாடு செலவினங்களின் நியாயத் தன்மையின் நோக்கு முனையிலிருந்து பயன்படுத்தப்பட்டது.

கட்டுப்பாட்டுக்கு எதிராகக் கணக்குத் தணிக்கை: இவ் விரண்டிற்குமுள்ள வேறுபாடு அடிப்படையானதாகும். தலைமைக் கம்ட்ரோலரின் முக்கியமான அதிகாரம், அவருக்கு முன்னுலுள்ள கம்ட்ரோலரின் அதிகாரத்தைப்போல, கணக்குகளை 'இணக்கமாக்கி வைப்பதாகும்'. இணக்கமாக்குதல் என்ருல் எப்பொழுதும், வில்மொர்டிங் குறிப்பிட்டதுபோல, 'அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகளுக்கும் அதன் கடனாளிகளுக்கும் கடனீவோர்களுக்கும் இடையேயுள்ள கணக்கில் அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டிற்குக் கொடுக்கவேண்டிய அல்லது அதிலிருந்து வரவேண்டிய மிச்சமிருப்பு

[27] See Mansfield, Harvey C., "The Comptroller General" Chapter—3.

களை இறுதியாக ஆட்சித்துறை உறுதிப்படுத்துவதேயாகும்.'[28] அதற்குமாருக, கணக்குத் தணிக்கை என்பது, 'ஒரு கணக்கில் பதிவு செய்யப்பட்டதுபோல் ஓர் ஏஜெண்டினுடைய கொடுக்கல் வாங்கல்களின் ஒரு முதல்வருடைய சார்பில் செய்யப்பட்ட சோதனை யாகும்.'[29] தலைமைக் கம்ட்ரோலர், காங்கிரசின் சார்பாக அன்றி, கணக்குகளை இணங்கச் செய்வதற்கு ஒரு முதல்வராகத் தம்முடைய அதிகாரத்தைப் பயன்படுத்துவதற்கு ஒரு நிகழ்ச்சியாக, ஆட்சி அதிகாரிகளால் செய்யப்பட்ட செலுத்தினங்களின் ஒரு சோதனையை நடத்துகிருர். நேரடியாகத் தீர்த்துவைப்பதற்காகத் தம்முடைய அலுவலகத்திடம் சமர்ப்பிக்கப்பட்ட கோரிக்கைகளுக்குக் கொடுக்கப் படவேண்டிய தொகைகளையும் இவர் தீர்மானிக்கிருர். அதனுல் ஒதுக்கீடுகளுக்கு மாருன செலவுத் தொகையாக இறுதியில் ஒப்புக் கொள்ளப்பட்ட தொகைகளின்மேல் தணிக்கை அறிக்கை காங்கிர சுக்குக் கிடையாது. இதைச் செய்வதற்குத் தலைமை கம்ட்ரோலர் பொருத்தமானவராகவும் இல்லை. ஏனெனில் இம்மாதிரியான ஒரு கணக்குத் தணிக்கையில் மறுஆய்வு செய்யப்படும் தீர்மானங்களை இவரே செய்கிருர். கணக்குத் தணிக்கை, கட்டுப்பாடு ஆகியவற்றின் இந்தக் குழப்பத்தினுடைய ஒரு விளைவாக, தலைமைக் கம்ட்ரோலரின் உளதாம் தன்மையானது பாதுகாப்பின் ஆறுதலளிக்கிற தவருன ஒரு கருத்தைக் காங்கிரசுக்குக் கொடுத்திருக்கிறது. இந்தப் பாது காப்பானது, தலைமைக் கம்ட்ரோலர் தவறு செய்யாதவராக இருக் கிருர் என்ற அபிப்பிராயத்தின்மேல் மாத்திரம்தான் உத்தர வாதம் செய்யப்பட்டிருக்கிறது.

கட்டுப்பாடு நோக்கங்களுக்காகப் பொருத்தமான தகவல்களைப் பயன்படுத்துவதற்கு ஓர் ஒழுங்கான கருவியைப் பொதுக்கணக்குக் கமிட்டி போன்ற எந்த அமைப்பையும் சட்டமன்றம் நிலைநாட்ட வில்லை. 1920ஆம் வருடம் மேல்சபையும், 1927ஆம் வருடம் கீழ்ச் சபையும் அவற்றின் முந்திய பல்வேறு ஒதுக்கீட்டுக் கமிட்டி களின் ஒருமைப்படுத்தும் தீர்மானங்களை சபைக்கு ஒன்ருக ஏற்றுக் கொண்டன. எவ்வாருயினும், இரண்டு கமிட்டிகளும் நிதிக் கணக்கு வைப்புத் துறையில் பொதுவாகச் சோம்பலாக இருந்திருக் கின்றன என்பது தெளிவாகும். கீழ்சபையைவிட மேல்சபையில் இது முற்றிலும் உண்மையாகும். கீழ்ச்சபை அப்போதைக்கப் போது செய்கிற விசாரணைகளோடு நின்றுவிட்டது. ஒரு சட்ட மன்றத்திற்கு நிதிக் கட்டுப்பாடுபோன்ற மிகவும் சிக்கலான ஒரு வேலையில் சிப்பந்தித் தொகுதியின் உதவி தேவைப்படுகிறது. சட்டமன்றத்தின் வரவு செலவுத் திட்டப் பரிசீலனை சம்பந்தப்பட்ட

[28] Wilmerding, Lucius Jr., " The Spending Power ", page. 259

[29] Wilmerding, Lucius Jr., " The Spending Power " page, 273.

வரையில் இந்தப் பொதுவான கூற்று ஓரளவு ஒப்புக்கொள்ளப் பட்டு வரும்பொழுது, கணக்குத் தணிக்கையை அடிப்படியாகக் கொண்ட கட்டுப்பாட்டிற்கு இதைப் பயன்படுத்துவதில் முன்னேற்றம் ஒன்றும் காணவில்லை.

பொது மேலாண்மையை நடத்துவதில், ஆட்சி அமைப்புக்குள் அதிகாரப் பிரிவினையால் சுமத்தப்பட்ட கண்டங்கள் மிகுதியான கருத்து மாறுபாட்டை விளைவித்திருக்கின்றன. குறிப்பாக 1921ஆம் வருடத்திலிருந்து இரண்டாவது உலக யுத்தம் வரையுள்ள காலத்தில் பெரும்பாலும் தலைமைக் கம்ட்ரோலராக இருந்த மெக்கார்ல் என்பவரின் ஆட்சிமுறையில் இவ்விதக் கருத்து மாறுபாடு உண்மையாக இருந்தது. ஒதுக்கீடுகள் கிடைப்பதைப் பற்றித் தீர்ப்புக்கூறுவதில் அடங்கியிருக்கிற உண்மையான தன்மையைப் பற்றியும் சட்ட சம்பந்தத்தைப்பற்றியும் செயல்படுத்தும் அதிகாரிகள் தீர்மானப்படுத்துவதற்குப் பதிலாகப் பொதுக்கணக்கு வைப்பு அலுவலகம் தீர்மானிக்க ஆரம்பித்தது.[30] பொதுக்கணக்குவைப்பு அலுவலகத்தின் தீர்மானங்களுக்கு ஆதாரமாக இருக்கிற மிகப்பெரிய அளவான அடிப்படைத் தகவல்களின் ஒரு பெரும் பகுதியை அந்த அலுவலகத்திற்குக் கொண்டுவருவதற்காக விதிகளும் முறைகளும் திட்டமிடப் பட்டிருக்கின்றன. அத்துடன், பணம் செலுத்தலுக்கு முன்னதாகவே இடைநிலைக் கணக்குத் தணிக்கை செய்வதற்காகத் துறைகள் அவற்றின் ஆதாரச் சீட்டுகளைச் சமர்பிக்கவேண்டுமென்று விரைவுபடுத்தப்பட்டன. இதில் துறைகளைக் கட்டாயப்படுத்தக் கோரிய சட்டம் முறியடிக்கப்பட்டது. ஆதாரச் சீட்டுகளுக்கான இந்த அழைப்பு நடவடிக்கைகளின் மொத்த அளவில் மிகவும் சிறிய ஒரு வீதத்தில் மாத்திரமே ஒப்புக்கொள்ளப் பட்டது.

இவ்வெல்லாக் கொள்கைகளும் உடனடியான விளைவுகளை ஏற்படுத்தின. முறைமை வரம்பின் மேலுள்ள விவாதங்களிடமும், கொள்கைகளின் செயல்படும் காரணத்திலிருந்து மிகவும் மாறுபட்ட ஒரு முறையில் நடத்தப்பட்ட விவரங்களைப்பற்றிய காகிதத் திட்டங்களிடமும் கவனத்தைச் செலுத்தும்படி இக் கொள்கைகள் செய்தன. இது நல்ல மேலாண்மைக்குக் கேட்டை விளைவித்தது. தலைமைக் கம்ட்ரோலரின் தற்சார்புடைய நிலையானது சமூகத்துறையிலும் பொருளாதாரத் துறையிலும் பொதுக்கொள்கைபற்றிய கருத்துகளை வெளியே கூறுவதற்குச் சட்டம் இடம் கொடுத்தது. அம் மாதிரியான

[30] A large body of case law has been built up in this field. Annual increments will be found in the published volumes of the decisions of the Comptroller General. For some informative sketches of General Accounting Office work, see Schulsinger, Gerald G., "The General Accounting Office Two Glimpses," Inter-University Case Program, Case No. 35, University, Alabama: University of Alabama Press, 1956.

கருத்துகள் நிர்வாகப் பிரிவிலோ சட்டமன்றப் பிரிவிலோ நடைமுறையிலிருக்கிற இயல்புகளோடு முற்றிலும் கட்டாயமாகப் பொருந்தி இருக்கவில்லை. தலைமைக் கம்ட்ரோலர் ஆரம்பத்தில் தேர்ச்சி பெற்றவர்களுடைய செலுத்தல்கள் விஷயத்தில் காங்கிரசோடும், பிறகு டென்னஸிப் பள்ளத்தாக்கு அதிகாரக்குழு விஷயத்திலும் வேறு புதிய பொருளாதார உதவித்திட்ட நடவடிக்கைகளிலும் (New Deal Measures) நிர்வாகப்பிரிவோடும் தம்மைச் சம்பந்தப்படுத்திக் கொண்டார்.

செயல்படுத்தும் பொறுப்பைப் பாதுகாத்தல்: துறை மேலாண்மையை விருத்தியாக்குவதற்கும் நிதிக்களஞ்சியக் கணிப்பை மேம்படுத்துவதற்குமான ஒரு தூண்டுதலானது சந்தேகமின்றி ஒரு பக்கவிளைவாகும். இது செயல்படுத்தும் தம் விருப்பத்தில் தலைமைக் கம்ட்ரோலரின் எல்லைமீறல்களைப் பயன்படத்தக்க முறையில் சமாளிப்பதற்காக ஏற்பட்டது. அத்துடன், அவருடைய கட்டுப்படுத்துகிற தன்மையானது அவருடையகவனிப்பு எல்லைக்கு வெளியே ஏஜென்சிகளை நிலைநாட்டுவதற்கும் நடவடிக்கைகளை ஒழுங்குபடுத்துவதற்கும் ஒன்றுபட்ட முறையில் குறிப்பிடத்தக்க ஒரு தூண்டுதலை அளித்தது. குறிப்பிட்ட ஏஜென்சித் தலைவர்களின் சில குறிப்பிட்ட பிரச்சினைகளைப்பற்றிய தீர்ப்புகளைத் தலைமைக் கம்ட்ரோலரிடம் குறிப்பாக முடிவானது என்று ஆக்குகிற சட்டத்தை இயற்றியதானது அவருடைய செல்வாக்கைக் குறைப்பதற்கு மேலும் ஒரு முறையாகும். இவ்விதமாக இரண்டாவது உலக யுத்தத்தின் பெரும்பாலான செலுத்தினங்கள் அவருடைய விசாரணைக்குக் குறைவாகவே உட்படுத்தப்பட்டன அல்லது உட்படுத்தப்படவேயில்லை. 1944ஆம் வருடம் இயற்றப்பட்ட குத்தகைக்கணக்குத் தீர்ப்புச் சட்டத்தின் மூலம் (Contract Settlement Act), முக்கியமான விஷயத்தின் நேரடியானதொரு அத்தாட்சியில் தலைமைக் கம்ட்ரோலரானவர் யுத்தக் குத்தகை முடிவுச் செலுத்தினங்களை மிகவும் நியாயமான காரணங்களின்றி மறுஆய்வு செய்வதிலிருந்து வேண்டுமென்றே தடுக்கப்பட்டார். இங்கு முன்னதாக அடைந்த ஒப்பந்தங்களின் ஆதாரங்களைக் கேள்வி கேட்பதற்குத் தலைமைக் கம்ட்ரோலர் அனுமதிக்கப்பட்டிருந்தால், சட்டமன்ற வாதத்தில் காலந்தாழ்த்தும் வாய்ப்புகளும் கணக்குத் தணிக்கை மூலம் வேலையின்மையின் வாய்ப்புகளும் பயன்படத்தக்க முறையில் உபயோகப்படுத்தப்பட்டன. ஏனெனில் பலவகைப்பட்ட முந்திய நடவடிக்கைகளுடைய ஒரு தொகுதியின் கடைசிக் கட்டத்தைப் பிரதிபலிக்கிற கணக்குத் தீர்ப்பைத் தாண்டிக் கணக்குத் தணிக்கை செல்லாததலால் தலைமைக் கம்ட்ரோலரின் மேல் விதிக்கப்பட்ட தடை ஒரு பயனையும் அளிக்கவில்லை.

பொதுவான நிலைமையின் விரும்பத்தகாத தன்மையை அறிந்ததனுலும் நிர்வாகச் செயல் சுதந்திரத்துக்காக முன்னுல் விட்டுக் கொடுக்கப்பட்ட சில விஷயங்களைத் திரும்பக் கைப்பற்றியதாலும், காங்கிரஸ் 1945ஆம் வருடம் அரசாங்கக் கூட்டுக் குழுக் கட்டுப்பாட்டுச் சட்டம்[31] என்ற ஒரு சட்டத்தை நிறைவேற்றி வேறு திசையில் தன் அதிகாரத்தைச் செலுத்த முனைந்தது. டென்னஸி பள்ளத்தாக்கு அதிகாரக் குழுவின் 1933ஆம் வருடத்திய அடிப்படைச் சட்டத்தின்கீழ் அதன் கணக்குகளையும், முதல் உலகப் போருக்குப் பிறகு நெருக்கடி நிலை, கப்பற்படைக் கூட்டுக்குழு, ஏற்றுமதிக் கழகம் ஆகியவற்றின் கணக்குகளையும் தணிக்கை செய்யுமாறு தலைமைக் கம்ட்ரோலருக்கு விடுக்கப்பட்ட கட்டளைகளில் மேற்குறிப்பிட்ட காங்கிரசின் முயற்சிக்குச் சட்டத்தினுல் ஏற்பட்ட முன் நிகழ்ச்சிகள் இருந்தன. அந்தக் கட்டளைகளில் தலைமைக் கம்ட்ரோலர் மேற்சொன்ன கணக்குகளைத் தீர்த்து வைக்கவேண்டுமென்று கோரப்படவில்லை. ஆனுல், அப்போது தலைமைக் கம்ட்ரோலராக இருந்த மெக்கார்ல் (McCarl) என்பவர் இந்தக் கட்டளைகளை ஆக்கச் சார்பான புதுமையின் கருவிகளாக இயக்காமல் கருத்து மாறுபாட்டின் கருவிகளாகப் பயன்படுத்தினுர். பிற்காலத்தில் திட்டமான சட்ட ஒப்பளிப்பு இல்லாமல் புதிய அரசாங்கக் கூட்டுக் குழுக்கள் நிறுவப்படுவதைத் தடைசெய்ததுடன், அரசாங்கக் கூட்டுக் குழுக் கட்டுப்பாட்டுச் சட்டம் நடப்பிலுள்ள ஒவ்வொரு கூட்டுக் குழுவும் நிலையானது என்று கருதப்படுவதற்காக அவற்றின் செயல்படுத்தும் இணக்கத்திற்கான தேவைகளை மதித்து, அவைகளில் வாணிக முறையில் கணக்குத் தணிக்கை நடத்துமாறு தலைமைக் கம்ட்ரோலருக்குக் கட்டளையிட்டது. அவர் தம் முடிவுகளைக் காங்கிரசிடம் அறிவிக்கவேண்டுமென்று அச்சட்டம் கோரியது. கூட்டாகச் சேர்ந்த எல்லா நடவடிக்கைகளும் அவருடைய சோதனைக்கு உட்பட்டிருந்தன. ஆனுல், கணக்குகளை முடிவு செய்வதற்கு அவருக்கு ஓர் அதிகாரமும் கொடுக்கப்படவில்லை.

தணிக்கையின் இருப்புநிலைக் குறிப்பும் கணக்குகள் முடிக்கப்படுவதும்: தலைமைக் கம்ட்ரோலர் பொதுக்கணக்கு வைப்பு அலுவலகத்துக்குப் பொறுப்புடையவராக இருப்பதை மாற்றிச் சட்டசபைக்குப் பொறுப்புடையவராகச் செய்வதற்கு, 1937ஆம் வருடம் ஜனுதிபதியின் ஆட்சி மேலாண்மைக் குழு, ஒரு பொதுக் கணக்குக் கூட்டுக் குழுவின்மூலம் காங்கிரசுக்குத் தலைமைக் கம்ட்ரோலரை பொறுப்புடையவராக்குவதின் அடிப்படையிலும், அவருடைய கணக்குத் தணிக்கை அதிகாரமும் அவருடைய கணக்கு முடிக்கும் அதிகாரமும் வேறு பிரிக்கப்பட்டிருப்பதின் அடிப்படை

[31] அதிகாரம்—11 "அரசாங்கக் கூட்டுக் குழுக்கள்"

யிலும் நிதி ஆட்சியைச் சீர்படுத்துவதற்கு யோசனை கூறியது. இந்த யோசனைகளை நடைமுறைப்படுத்துவதற்காகக் கொண்டுவந்த மசோதா கீழ்ச்சபையில் நிராகரிக்கப்பட்டது. 1939ஆம் வருடம் இயற்றப்பட்ட சீரமைப்புச் சட்டம் இந்த யோசனைகளைப்பற்றி ஒன்றும் கூறவில்லை. 1945ஆம் வருடத்திய சீரமைப்புச் சட்டத்தில், காங்கிரசு பொதுக் கணக்கு வைப்பு அலுவலகத்தின் மதிப்பு நிலையைப் பாதிக்கிற எந்த மாற்றங்களையும் தடைசெய்யும் அதன் விருப்பத்தைத் தெளிவாக்கியது. 1946ஆம் வருடம் இயற்றப்பட்ட சட்டமன்றச் சீரமைப்புச் சட்டமும் இந்த யோசனைகளுக்குச் சரியான விடைகாணவில்லை. இந்தச் சட்டத்தின் ஷரத்துகளில் ஒன்று, தலைமைக் கம்ட்ரோலரைக் கூட்டரசு ஏஜென்சிகள், அரசாங்கக் கூட்டுக் குழுக்கள் ஆகியவற்றின் செய்கைகளைத் தணிக்கை செய்வதற்கு ஊக்கப்படுத்தியது.

ஓர் ஏஜென்சியினுடைய அல்லது அரசாங்கக் கூட்டுக்குழுவினுடைய ஆட்சிச்செயலை உறுதிப்படுத்தும் தணிக்கைகள் பொதுக் கணக்குவைப்பு அலுவலகத்தின் செயல் நோக்கை ஆட்சிச்செயல்களின் நடத்தையை நோக்கிப் புத்துயிரளிப்பதற்கு உதவியிருக்கின்றன. தணிக்கை முடிவுகளைப் பரிசீலனை செய்வதில், பொதுக் கணக்கு அலுவலகத்திற்கும் வரவு செலவுத்திட்டச் செயலகத்திற்குமிடையே உடனுழைப்புக்கு ஒரு வாய்ப்பு ஏற்பட்டிருக்கிறது. அத்துடன், பொதுக் கணக்குவைப்பு அலுவலகம் ஏஜென்சிக் கணக்குகளின் தன்சோதனையை, வட்டார அலுவலகங்கள், களஅலுவலகங்கள் ஆகியவைகள் உள்ளடங்கிய ஏஜென்சி நடவடிக்கைகள் நடக்குமிடத்திற்கே சென்று நடத்துவதில் அதிகமுன்னேற்றமடைந்திருக்கிறது. பொதுக்கணக்கு வைப்பு அலுவலகத்தின் பொறுப்புகளிடம் அதற்கிருக்கும் மனப்பான்மையின் அபிவிருத்தியில் வேறொரு காரணக்கூறு முன்னால் குறிப்பிட்ட கூட்டுக்கணிப்பு வேலைத்திட்டமாகும்.

துரதிருஷ்டவசமாக, சட்டமன்ற சீரமைப்புச்சட்டம் தலைமைக் கம்ட்ரோலரின் தணிக்கைவேலைகளைக் கணக்குத் தீர்ப்புக் கடமைகளிலிருந்து வேறுபிரிக்கவில்லை. இந்தக் கடமைகள் மாத்திரமே அளவிடமுடியாத வீதங்களையுடைய ஒரு வேலையைப் பிரதிபலிக்கின்றன. மேலும், இந்தச் சட்டம் தணிக்கை வேலையையும் காங்கிரசுக்குரிய மேற்பாவை வேலையையும் கட்டுப்பாட்டு வேலையையும் ஒன்றுசேர்த்து ஓர் உண்மையான செயல்முழுமையைக் குறிப்பிடும்படியாக ஏற்படுத்தவில்லை. இதை ஏற்படுத்துவதற்குப் பொதுக்கணக்குகளுக்கான ஒரு சட்டமன்றக் கமிட்டி போன்ற ஓர் அமைப்பு இன்றியமையாததாகும். இந்த அமைப்புக்குத் தலைமைக் கம்ட்ரோலர்

ஒழுங்காக அறிக்கை சமர்ப்பிக்கும்படியாகவும் இருக்கவேண்டும். இந்த அடிப்படைப் பிரச்சினையைப் பொறுத்தவரையில் வெற்றி ஒன்றும் இல்லாதிருந்த போதிலும், 1937ஆம் வருடம் ஜனாதிபதியின் ஆட்சி மேலாண்மைக் கமிட்டியின் அறிக்கை வெளியீட்டுக்குப் பிறகு இருபது வருடகாலத்தில் தலைமைக் கம்ட்ரோலருக்கும் நிர்வாகப் பிரிவுக்குமிடையேயுள்ள தொடர்பு குறிப்பிடும்படி நல்லபடியாக மாறியிருக்கிறது. இதற்கு முக்கியக் காரணம் முப்பது ஆண்டுகளுக்கு மேலான 'மெக்கார்ல் ஆட்சி' யின்மேலுள்ள தீராத எதிர்ப்பாக இருக்கலாம். அந்த ஆட்சி, பொதுக்கணக்கு வைப்பு அலுவலகத்தை ஒரு கொள்கை முட்டுக்கட்டையாக அநேகமாக மாற்றிப் பொறுப்புணர்ச்சிக்குப் பதிலாகப் பொறுப்பற்ற தன்மை முன்னேற உதவியது. ஸ்தாபனச் சூழ்நிலையில் ஏற்பட்ட மாற்றமானது, பெரும்பாலும் ஆட்சி நடத்து முறையில் தலைமைக் கம்ட்ரோலரின் வரம்புகடந்த முந்திய குறுக்கீடுகளால் தூண்டப்பட்டதாகும். ஒதுக்கீட்டு அமைப்புமுழுவதையும் ஏஜென்சி வேலைத் திட்டத்துடன் மிகவும் நெருக்கமாக இணைத்து, ஒன்றுக்கொன்று தொடர்புடைய வேலைத்திட்டங்களுக்கு நிறைவான பண அடிப்படையை அளித்தல், நிதி நோக்கங்களை மிகவும் பொதுவான ஒதுக்கீட்டு மொழியில் விளக்குதல், ஆகிய கிளைவிளைவுகளோடு வலுப்படுத்தியது, ஸ்தாபனச் சூழ்நிலையின் மாற்றத்திற்கு உதவி செய்த ஒரு காரணக்கூறுகும். கடைசியாக, அணுச்சக்தி வேலைத் திட்டம், பொதுவான ஆராய்ச்சித் தொழில் நுட்பவளர்ச்சி என்பன போன்ற துறைகளில் குத்தகைக்குவிடும் உபாயம் சூழ்நிலை மாற்றத்திற்கு உதவிசெய்த ஒரு மூலக்கூருக இருக்கலாம். அரசாங்கக் கூட்டுக்கும வழக்கமான நிதிக் கட்டுப்பாடுகளுக்கு முன்னர் உட்பட [illegible]ந்தது போல, முக்கியமான அரசாங்க உத்தியோகத்திலில்லாத குத்தகையாளர்களால் நடத்தப்பட்டு, செய்து முடிக்கப்பட்ட செயலுக்காக அல்லது மொத்தத்தொகைகளைத் தவணைகளில் பெற்றபொழுதும் அதேமாதிரி பயன்பெறப்பட்டது.

சட்டமன்றச் சீரமைப்புச் சட்டத்தில் விவரமான கணக்குத் தணிக்கைக்குப் பதிலாகப் பொதுவான தணிக்கையை வலியுறுத்தியது நிலையான ஓர் அம்சமாகத் தோன்றலாம். நிர்வாகப்பிரிவு முழுவதும் திறமையின் சமநிலையை ஏற்படுத்துவதற்காகப் பூரணமான பொறுப்புணர்ச்சியானது பிரதிநிதித்துவ அரசாங்கத்தின் கொள்கைகளுக்குள் இழைக்கப்பட்டிருக்கின்றது. இந்தப் பிரச்சினையின் திருப்திகரமான ஒரு விளக்கத்தை அமெரிக்க ஐக்கிய நாடுகள் மிகவும் நெருக்கமாக அணுகினுல், திறமையின்மை மக்களாட்சியின் கைம்மாறு என்ற தவருன கொள்கைக்கு அங்கு இடமிருக்காது.

பெயர் அட்டவணை

(ஆங்கிலம்—தமிழ்—பக்க எண்)

A

Accountability, fiscal	நிதிக் கணக்குவைப்பு, 323
Accounting	கணக்குவைப்பு, கணிப்பு, 323
Adjudication, administration	ஆட்சிமுறை வழக்குத் தீர்ப்பு, 235
Administration, Military	இராணுவ ஆட்சித்துறை, 126, 176
Administration, Public	பொதுத்துறை ஆட்சி, 149
Administrative surveys	ஆட்சி ஆராய்வுகள், 150
history	பொதுத்துறை ஆட்சியின் வரலாறு, 120
improvement	பொதுத்துறை ஆட்சியை மேம்படுத்தல், 120
training	பொதுத்துறை ஆட்சியில் பயிற்சியளித்தல், 307
Administrative Procedure Act	ஆட்சி நடைமுறைச் சட்டம், 253, 257
Administrative Procedure Office	ஆட்சி நடைமுறை அலுவலகம், 258
Agricultural Economics, Bureau of	விவசாயப் பொருளாதாரக் கழகம், 8
Agricultural Research Service	விவசாய ஆராய்ச்சிப் பணி, 43
Agriculture, Department of	விவசாயத் துறை, 43, 245, 259, 308
Airforce	விமானப் படை, 147, 238, 313
Alabama, University of	அலபாமா பல்கலைக்கழகம், 124, 149
American Bar Association	அமெரிக்க வழக்கறிஞர் குழாம் 250, 257
,, Management Association	அமெரிக்க மேலாண்மைக் கழகம், 132, 313
,, Medical Association	அமெரிக்க மருத்துவச் சங்கம், 8

American Municipal Association — அமெரிக்க நகராட்சிச் சங்கம், 127
,, Public Health Association — அமெரிக்கப் பொதுச் சுகாதாரச் சங்கம், 127
,, PublicWelfare Association — அமெரிக்கப் பொதுநலச் சங்கம், 127
,, Public Works Association — அமெரிக்கப் பொது மராமத்துச் சங்கம், 127
,, Society for Municipal Improvements — நகராட்சி மேம்பாட்டிற்கான அமெரிக்கச் சங்கம், 127
,, Society for Public Administration — பொதுத்துறை ஆட்சிக் கழகம், 127
,, Statistical Association — புள்ளிவிவரக் கழகம், 8
Appleby, Paul — பால் ஆப்பிள்பி, 29, 198
Appropriations — நிதி ஒதுக்கீடுகள், 324
Arizona — அரிஸோனு, 138
Arlidge case — ஆர்லிட்ஜ் வழக்கு, 264
Association of American Railroads — அமெரிக்க இரயில் ரோடுகள் சங்கம், 8
Attorney General's Committee on Administrative procedure — ஆட்சிமுறைக்கான வழக்குத் துறைத் தலைவரின் கமிட்டி, 252, 256
Atomic Energy Commission — அணுசக்திக் கமிஷன், 310
Auditing — கணக்குத் தணிக்கை, 362
Administrative checks — ஆட்சித் தடைகள், 369
Auditing and operating responsibility — தணிக்கையும் செயற்படுத்தும் பொறுப்பும், 380
,, and settlement — தணிக்கையும் கணக்கு முடித்தலும், 381
,, in England — இங்கிலாந்தில் கணக்குத் தணிக்கை, 363
Automatic data-processing — தானுகவே தகவல் செம்மைப் படுத்தல், 167

B

Beard, Charles, A. — சார்ல்ஸ் ஏ. பியர்ட், 124
Beveridge, William — வில்லியம் பெவரிட்ஜ், 339
Bonnevilli Power Administration — போன்வில்லி மின் ஆற்றலாட்சி, 320

Brazil — பிரேசில், 140, 141
Brookings Institution — புருக்கிங்ஸ் ஸ்தாபனம், 122, 126, 285
Brownlow, Louis — லூயி பிரௌன்லோ, 133
Budjet Bureau — வரவுசெலவுத் திட்டச் செயலகம், 9, 55, 134, 165, 325
Budgeting and Accounting Act — வரவுசெலவுத் திட்டக் கணிப்புச் சட்டம், 330
Budgeting — வரவுசெலவுத் திட்டமிடுதல், 325
  allotments — ஒதுக்கல்கள், 359
  apportionments — பங்கீடுகள், 359
  appropriation — ஒதுக்கீடுகள், 324
  budget review — வரவுசெலவுத் திட்ட மறுஆய்வு, 333
  coordination — ஒருமுகப்படுத்துதல், 343
  execution — நிறைவேற்றம், 351
  fund control — நிதிக்கட்டுப்பாடு, 357
  justification — நியாயமெனக் காட்டுதல், 331
  legislative procedure — சட்டமன்ற நடைமுறை, 354
  principles — தத்துவங்கள், 351
  reporting — அறிவித்தல், 361
Burke, Edmund — எட்மண்ட் பர்க், 249
Burma — பர்மா, 141

C

California — கலிஃபோர்னியா, 121, 284, 303
California, University of — கலிஃபோர்னியா பல்கலைக்கழகம், 124
Call for estimates — செலவு மதிப்பீட்டு அழைப்பு, 331
Census Bureau — மக்கள்தொகைக் கணிப்புச் செயலகம், 8
Charts — வரைபடங்கள், 51
Chicago — சிகாகோ, 285
Chicago, University of — சிகாகோ பல்கலைக்கழகம், 126, 285
Chief Executive — தலைமை நிர்வாகி, 37, 223
Children's Bureau — குழந்தைகளின் கழகம், 8
Civil Servants — சிவில் பணியாளர்கள், 9, 35, 98, 181, 303
Civil Service Commission — சிவில் பணியாளர் குழு, 9, 98, 181, 184, 274, 278,

Clay, Henry — ஹென்ரி கிளே, 368
Coast Guard, United States — அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டுக் கரையோரக் காவல் நிலையம், 245
Cole V. Young — கோல் வி. யங், 318
College Administration — கல்லூரி ஆட்சி, 26
Commerce, Department of — வாணிகத் துறை, 308
Commission, of Enquiry on Public Service Personnel — பொதுப்பணி ஆள்தொகுதி ஆராய்வுக் குழு, 129
Commission on Economy and Efficiency — சிக்கனம், திறமை ஆகியவற்றிற்கான கமிஷன், 121
Commission on Organisation of the Executive Branch of the Government (First Hoover) — அரசாங்கத்தின் நிர்வாகப் பிரிவை ஒழுங்கமைப்பதற்கான (முதல் ஹூவர்) கமிஷன், 123, 135, 254
Commission on Organisation of the Executive Branch of the Government (Second Hoover) — அரசாங்கத்தின் நிர்வாகப் பிரிவை ஒழுங்கமைப்பதற்கான (இரண்டாவது ஹூவர்) கமிஷன், 123, 135, 254, 257, 271, 274
Committees, Use of, in administrative improvements — ஆட்சி மேம்பாடுகளில் கமிட்டிகளைப் பயன்படுத்தல், 149
Communication and Middle Management — தகவல் அறிவிப்பும் இடை மேலாண்மையும், 73
Comprehensiveness of Budget — வரவுசெலவுத் திட்டத்தின் விரிவான தன்மை, 351
Comptroller General — தலைமைக் கம்ட்ரோலர், 376
Connecticut — கனெக்டிகட், 139
Consultants, outside — வெளியிலுள்ள அறிவுரையாளர்கள், 143
Coordination — ஒருமுகப்படுத்துதல், 343
,, Budgetary — வரவுசெலவுத் திட்ட ஒருமுகப் படுத்தல், 343
Cornell University — கார்னெல் பல்கலைக்கழகம், 126
Council of State Government — இராச்சிய அரசாங்கங்களின் கவுன்சில், 127
Customs, Bureau of — சுங்கவரிச் செயலகம், 246

D

Dade County — டாடே கவுன்டி, 124
Darwin — டார்வின், 212

Davanport Frederick	டேவன்போர்ட் ஃபிரடரிக், 122
Dayton	டேய்ட்டன், 124
Defence, Department of	பாதுகாப்புத்துறை, 146, 238, 308
Deficiencies	பற்றுக்குறைகள், 357
Dicey, A. V.	ஏ. வி. டைஸி, 269
Disbursing Officers	பிரித்துக்கொடுக்கும் அதிகாரி, 371
Discipline, administrative	ஆட்சி ஒழுங்குமுறை, 169
Dockery Act	டாக்கெரி சட்டம், 373
Duguit	டுகிட், 269

E

Efficiency and Economy, Bureau of	திறமை, சிக்கனம் ஆகியவற்றிற்கான செயலகம், 121
Egypt	எகிப்து, 141
Emergency Fleet Corporation	நெருக்கடி கப்பற்படைக் கூட்டுக் குழு, 382
England	இங்கிலாந்து, 138, 242, 252, 270, 363
Ethics, administrative	ஆட்சி நன்னெறிகள், 196
Executive Office of the President	ஜனாதிபதியின் நிர்வாக அலுவலகம், 133
Expenditures, Federal	கூட்டரசுச் செலவினங்கள், 325

F

Federal Communication Commission	கூட்டரசுச் செய்தி அறிவிப்புக் குழு, 241
,, Deposit Insurance Corporation	கூட்டரசு டெபாசிட் காப்புறுதிக் கூட்டுரிமைக் குழு, 244
,, Home Loan Bank Board	உள்நாட்டுக் கடன் கொடுப்புப் பாங்கின் கழகம், 246
,, Home Loan Bank System	உள்நாட்டுக் கடன் கொடுப்புப் பாங்கு முறை, 241
,, Maritime Board	கப்பல் கழகம், 241, 246
,, Reserve System	சேமிப்பு முறை, 241
,, Trade Commission	வர்த்தகக் கமிஷன், 42
Florida	ஃபிளாரிடா, 124, 139
Follette Mary, P.	பி. மேரி ஃபாளெட், 12,229
Forest Service, United States	அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டு வனப் பணி, 146
Foster, Secretary	காரியதரிசி ஃபாஸ்டர், 373
Foundations	நிதி உதவும் ஸ்தாபனங்கள், 128

France — பிரான்சு, 183, 270
Frank, Jerome — ஜெரோம் ஃப்ராங்க், 253

G

Gallatin, Secretary of the Treasury — கெலட்டின், நிதிக் களஞ்சியக் காரியதரிசி, 367
Gantt, Henry, L. — எல். ஹென்ரி கான்ட், 130
Gellhorn, Walter — வால்டர் கெல்ஹான், 253
General Accounting Office — பொதுக் கணக்குவைப்பு அலுவலகம், 135, 331, 376
George-Dean Act — ஜார்ஜ்-டீன் சட்டம், 312
Germany — ஜெர்மெனி, 197, 205
Gilbreth, Frank, B. — பி. ஃபிராங்க் கில்பிரத், 130
Government Printing Office — அரசாங்க அச்சடிக்கும் அலுவலகம், 320
Government Corporation Control Act — அரசாங்கக் கூட்டுக் குழுக் கட்டுப்பாட்டுச் சட்டம், 381
Governmental Affairs Institute — அரசாங்க விவகாரங்கள் நிலையம், 149
Guthrie, Secretary — காரியதரிசி கத்ரே, 371

H

Hamilton Alexander — அலெக்ஸாண்டர் ஹேமில்டன், 367
Hansen, Alwin, H. — எச். ஆல்வின் ஹேன்சன், 339
Harding, President — ஜனாதிபதி ஹார்டிங், 377
Harward University — ஹார்வார்டு பல்கலைக்கழகம், 124 309
Health, Education and Welfare Department — சுகாதாரம், கல்வி, சேமநலத் துறை, 44
Hearing, budget — வரவுசெலவுத் திட்ட விசாரணை, 333
Hierarchy and Middle Management — அதிகார வரிசையும் இடைமேலாண்மையும், 60
Hitler — ஹிட்லர், 205
Home Economics Institute — உள்நாட்டுப் பொருளாதார ஸ்தாபனம், 43
,, Owner's Loan Corporation — உள்நாட்டு உடைமையாளர் கடன் கூட்டுரிமைக் குழு, 241
Hughes, Governor — கவர்னர் ஹ்யூக்ஸ், 122

I

Ideology, administrative	ஆட்சிக் கருத்துக் கொள்கை, 13
Illinois	இல்லினொய்ஸ், 312
Immigration and Naturalisation, Bureau of	குடிபுகுதல், குடியுரிமைச் செயலகம், 246
Independent regulatory agencies	தற்சார்புடைய ஒழுங்குசெய்யும் ஏஜென்சிகள், 241
India	இந்தியா, 139
Institute of Municipal Training	நகராட்சிப் பயிற்சி ஸ்தாபனம், 138
Integration	ஒருமைப்பாடு, 241
Interior, Department of the	உள்நாட்டுத் துறை, 308, 635
Internal Revenue Service	உள்நாட்டு வருவாய்ப் பணியாளர் தொகுதி, 246
International Association of Chiefs of Police	பன்னாட்டுப் போலீஸ் தலைவர்களின் சங்கம், 127
International Bodies	சர்வதேச நிறுவனங்கள், 139
International City Manager Association	சர்வதேச நகர மேலாண்மையாளர் சங்கம், 127, 198, 311
International Cooperation Administration	சர்வதேசக் கூட்டுறவு ஆட்சி, 141
International Institute of Administrative Science	ஆட்சிப்பணிகள் சர்வதேச நிலையம், 140
Interstate Commerce Commission	நாடுகளுக்கிடையேயுள்ள வணிகக் குழு, 8,241
Italy	இத்தாலி, 142

J

‘ J ’ Programmes	‘ ஜே ’ வேலைத்திட்டங்கள், 97
James, William	வில்லியம் ஜேம்ஸ், 28
Jefferson, Thomas	தாமஸ் ஜெபர்ஸன், 367
Judicial Review	நீதிப் புனராய்வு, 259
Administrative Courts	ஆட்சி வழக்கு மன்றங்கள், 259, 268, 272
Administrative fairness	ஆட்சி நேர்மை, 264
Hearing procedure	விசாரணை முறை, 254, 257, 274
Legislative Standards of Administration	சட்டமன்ற அளவைகள், 265 ஆட்சியின் நீதிப் புனராய்வு, 235
Political factors	அரசியற் கூறுகள், 275
Scope	வாய்ப்பு, 259
Justice Department	நீதிமன்றத் துறை, 258 371

K

Kansas	கான்ஸாஸ், 138, 312
Kansas, University of	கான்ஸாஸ் பல்கலைக்கழகம், 124
Keynes, John, M.	எம். ஜான் கேய்ன்ஸ், 339

L

Labour Statistics, Bureau of	தொழிலாளர் புள்ளிவிவரக் கழகம், 8,44
Landis, James, M.	எம். ஜெம்ஸ் லேண்டிஸ், 253
Law, admnistrative	ஆட்சிச் சட்டம், ஆட்சிமுறைச் சட்டம், 19
legal approach	சட்டப்படியான அணுகுதல், 20
role of agency lawyer	ஏஜென்சி வழக்கறிஞரின் பங்கு, 20
Leadership, administrative	ஆட்சித் தலைமை, 179
Legislative Reorganisation Act	சட்டமன்றச் சீரமைப்புச் சட்டம், 341, 382
Lincoln, Abraham	ஆபிரகாம் லிங்கன், 355
Los Angeles city	லாஸ் ஏஞ்சல்ஸ் நகரம், 120
Los Angeles county	லாஸ் ஏஞ்சல்ஸ் கவுன்டி, 120
Louisiana	லூஸியானா, 139

M

Management, middle	இடைமேலாண்மை, 60
,, and operations control	இடைமேலாண்மையும் செயற் கட்டுப்பாடும், 69
,, and top direction	இடைமேலாண்மையும் மேநிலை வழிகாட்டுதலும், 66, 73
,, records	ஆவணங்கள், பதிவேடுகள், 88
,, reporting schemes	செய்தி அறிவிக்கும் ஏற்பாடுகள், 87
,, taking orders	கட்டளைகளை ஏற்றுக்கொள்ளுதல், 78
Management, private	தனியார்துறை மேலாண்மை, 176
Marshal, General	ஜெனரல் மார்ஷல், 58
Maryland	மேரிலாந்து, 312
McCarl, Comptroller General	தலைமைக் கம்ட்ரோலர் மெக்கர்ல், 379
Mecornick, Charles, P.	பி. சார்லஸ் மெக்கார்னிக், 78
Merriam, Charles, E.	இ. சார்ல்ஸ் மெரியம், 133

Michigan	மிச்சிகன், 139, 197, 303, 310
,, Civil Service Act	மிச்சிகன் சிவில் பணிச் சட்டம், 197,
,, University	மிச்சிகன் பல்கலைக்கழகம், 124, 125, 167
Minnesota	மின்னிஸோட்டா, 303
,, University of	மின்னிஸோட்டா பல்கலைக் கழகம், 124
Missouri	மிசூரி, 138
Morale	மனவுறுதி, 169
,, and discipline	மனவுறுதியும் ஒழுங்குமுறையும், 169
,, and organisation	மனவுறுதியும் நிறுவனமும், 198
,, definition	மனவுறுதியின் விளக்கம், 169
Morale factors	மனவுறுதியின் ஆதாரக் கூறுகள், 170
Morgan cases	மார்கன் வழக்குகள், 264
Mosher, William, E.	இ. வில்லியம் மோஷர், 124
Municipal Finance Officers Association	நகராட்சி நிதி அதிகாரிகள் சங்கம், 127, 197

N

National Education Association	தேசியக் கல்விச் சங்கம், 8
,, Federation of Federal Employees	கூட்டரசு வேலையாட்களின் தேசியக் கூட்டமைப்பு, 187
,, Institute of Public Affairs	தேசியப் பொது விவகார ஸ்தாபனம், 308
,, Labour Relations Board	தேசியத் தொழிலாளர் உறவுக் கழகம், 272
,, Municipal League	தேசிய நகராட்சிச் சங்கம், 121
,, Resources Planning Board	தேசிய மூலப்பொருள் திட்டக்குழு, 133
,, Security Council	தேசியப் பாதுகாப்புக் கவுன்சில், 338
New Jersey	நியூஜெர்ஸி, 138
New York Bureau of Municipal Research	நியூயார்க் இராச்சிய நகராட்சி ஆராய்ச்சிச் செயலகம், 120
,, City	நியூயார்க் நகரம், 120, 285
,, State	நியூயார்க் நாடு, 122, 308, 310
,, University	நியூயார்க் பல்கலைக்கழகம், 125, 285

Niles, Mary C. H. — ஸி. எச். மேரி நைல்ஸ், 85
Norris, Senator — செனட்டர் நோரிஸ், 221

O

Office of Business Economics — தொழிற் பொருளாதார அலுவலகம், 8
Office of Defence Transportation — பாதுகாப்பு சாமான்கள் அனுப்பும் அலுவலகம், 248
Office of Education — கல்வி அலுவலகம், 44
Old-age and Survivors, Insurance Bureau of — முதிர்ந்தோர், பிழைத்திருப்போர் காப்பு நிதிக் கழகம், 43, 146
Operation Research — செய்கைகள் ஆராய்ச்சி, 167
Oregon — அரிகான், 303

P

Pendleton Act — பெண்டில்ட்டன் சட்டம், 280
Pennsylvania Economy League — பென்சில்வேனிய சிக்கனச் சங்கம், 149, 303
,, University of — பென்சில்வேனியப் பல்கலைக்கழகம், 124
Personnel Administration, Public — பொதுப் பணியாள் தொகுதி ஆட்சி, 108, 296
Personnel Administration, Central — மத்திய ஆள்தொகுதி ஆட்சி, 9, 35, 95, 181, 278, 303,
Classification — வகைப்படுத்தல், 296
Compensation — சம்பளம், 301
Employee relations — வேலையாள் உறவுகள், 294
Examinations — தேர்வுகள், 289
Overseas — வெளிநாடு, 293
tests — சோதனைகள், 290
training — பயிற்சி, 305
Pffner, John, M. — எம். ஜான் பிஃப்னர், 55
Philadelphia — ஃபிலடெல்ஃபியா, 124, 320
Philippines — ஃபிலிப்பைன்ஸ், 142
Pigors, Paul and Faith — பால் பிகார்ஸ், ஃபெயித் பிகார்ஸ், 107
Pittsburgh University — பிட்ஸ்பரோ பல்கலைக்கழகம், பிட்ஸ்பர்க் பல்கலைக்கழகம், 124
Planning of Administrative Surveys — ஆட்சி ஆராய்வுகளைத் திட்டமிடுதல், 152, 154

Policy, Administrative	ஆட்சிக் கொள்கை 1,
Clearance	கொள்கைத் தெளிவுப் பான்மை, 9
External factors	வெளிச்செல்வாக்குகள், 18
Formulation	கொள்கை வகுத்தல், 1
Fiscal	நிதிக்கொள்கை, 339
Political rights, Civil Servants'	சிவில் பணியாளர்களின் அரசியல் உரிமைகள், 196
Post Office Deparment	தபால் அலுவலகத்துறை, 233
Pound, Roscoe	ரோஸ்கோ பவுண்ட், 250
President's Committee on Administrative Management	ஜனாதிபதியின் ஆட்சி மேலாண்மைக் கமிட்டி, 123, 136, 268, 381
President's Committee on Civil Service Improvements	ஜனாதிபதியின் சிவில் பணி மேம்பாட்டிற்கான கமிட்டி, 231
Princeton University	பிரின்ஸ்டன் பல்கலைக்கழகம், 124
Procedure, administrative	ஆட்சி நடைமுறை, 27
,, and legislative control	ஆட்சி நடைமுறையும் சட்டமன்றக் கட்டுப்பாடும், 33
,, institutional	உடற்கூற்று நடைமுறை, 30
,, types	நடைமுறையின் மாதிரிகள், 35
Process Chart	செய்ம்முறை விளக்க வரைபடம், 161
Productivity Programmes	உற்பத்திச் சக்தித் திட்டங்கள், 132
Projets	திட்ட வேலைகள், 151
Public Administrative Clearing House	பொதுத்துறை ஆட்சி விளக்க நிலையம், 127
Public Health Service, United States	அமெரிக்கப் பொதுச் சுகாதார சங்கம், 8, 44, 127, 245
Public Personnel Association	அரசினர் ஆள்தொகுதிச் சங்கம், பொதுப் பணியாளர் தொகுதிச் சங்கம், 127, 129, 293

Q

Quasi Judicial Agencies	நீதிமன்றம் போன்ற ஏஜென்சிகள், 240
Quasi Legislative Agencies	சட்டமன்றம் போன்ற ஏஜென்சிகள், 240

R

Ramspec, Representative	பிரதிநிதி ராம்ஸ்பெக், 122
Randolph, John	ஜான் ராண்டால்ஃப், 368

Receipts, Public	அரசாங்க வரவுகள், 325
Reed, Justice	நீதிபதி ரீடு, 63
Responsibility	பொறுப்புணர்ச்சி, 203
,, and business Practice	பொறுப்புணர்ச்சியும் வாணிபப் பயிற்சியும், 209
,, executive	நிர்வாகப் பொறுப்புணர்ச்சி, 223,
,, legislative	சட்டமன்றப் பொறுப்புணர்ச்சி, 213, 221
Rhode Island	ரோடு ஐலண்டு, 138
Roosevelt, Franklin, D.	ஃபிரான்கிலின் டி. ரூஸ்வெல்ட், 321
Rule of law	சட்ட ஆதிக்கம், 33

S

St. Louis	செயின்ட் லூயி, 124
San Diego	ஸான் டியாகோ 124, 139
Seattle	ஸியாட்டில், 123, 125
Securities and Exchange Commission	பிணையங்கள் பரிவர்த்தனைக் குழு அல்லது பிணையங்கள் மாற்று கமிஷன், 241, 366
Security, Personnel	பணியாள் தொகுதிப் பாதுகாப்பு, 316
Shipping Board	ஏற்றுமதிக் கழகம், 381
Smith, Harold, D.	டி. ஹெரால்ட் ஸ்மித், 340
Social Security Administration	சமூகப் பாதுகாப்பு ஆட்சி, 44, 240
Soil Conservation Service	நிலவளப் பாதுகாப்புப் பணி, 146
Southern California, University of	தெற்குக் கலிஃபோர்னியப் பல்கலைக்கழகம், 124
Spending Power	செலவு செய்யும் அதிகாரம், 324
State Department	வெளிநாட்டுத் துறை, 363
Supervision, administrative	ஆட்சி மேற்பார்வை, 90
,, Institutional aspects of	மேற்பார்வையில் ஸ்தாபனக் கூறுகள், 116
,, Problems	மேற்பார்வையின் பிரச்சினைகள், 108
,, Selection for	மேற்பார்வைக்காகத் தேர்ந்தெடுத்தல், 110, 113,
,, skills	மேற்பார்வைத் திறன்கள், 95
Supreme Court	உயர் நீதிமன்றம், 7, 259
	உச்ச வழக்குமன்றம், 318

Surveys, administrative	ஆட்சி ஆராய்வுகள், 149, 152
Charting devices	வரைபடி முறைகள், 160
Interviews	பேட்டிகள், 156
Planning	திட்டமிடுதல், 154
Reporting	அறிவித்தல், 161
Syracuse University	ஸிரக்கூஸ் பல்கலைக்கழகம், 124

T

Taft, President	ஜனாதிபதி டாஃப்ட், 121
Tax Court of the United States	அமெரிக்க ஐக்கிய நாட்டு வரி நீதி மன்றம், 272
Taylor, Frederick, W.	டபிள்யூ. ஃபிரடரிக் டெய்லர், 130
Tennessee	டென்னசி, 138
,, Valley Authority	டென்னசி பள்ளத்தாக்கு அதிகாரக் குழு, 180, 221, 310, 320, 380.
Texas, University of	டெக்சாஸ் பல்கலைக்கழகம், 124
Toledo	டோலேடோ, 121
Towne, Henry, R.	ஆர். ஹென்றி டவுனி, 129
Treasury Department	நிதிக்களஞ்சியத் துறை, 36, 85, 135, 350.
Truman, President	ஜனாதிபதி ட்ரூமன், 122

U

Unions, Government Employees	அரசாங்க வேலையாள் சங்கங்கள், 319

V

Veterans Administration	தேர்ச்சி மிகுந்தவர் ஆட்சி, 241
Virginia	விர்ஜீனியா, 139
,, University of	விர்ஜீனியப் பல்கலைக்கழகம், 149

W

Walsh-Healay Act	வால்ஷ் ஹீலே சட்டம், 329
War Man-Power Commission	யுத்த மனிதசக்திக் குழு, 96, 97
Wayne State University	வேய்ன் இராச்சியப் பல்கலைக் கழகம், 126
Western Electric Studies	மேற்கு மின்சக்தி ஆராய்ச்சிகள், 129
White, Leonard, D.	டி. லியோனர்ட் ஒயிட், 169
White House Office	வெள்ளை மாளிகை அலுவலகம், 133

Whittlesey, Elisha — எலிஷா விட்டில்ஸே, 371
Wilmerding, Lucius, Jr. — ஜூனியர் லூஸியஸ் வில்மெர்டிங், 355, 378
Wilson, Woodrow — உட்ரோ வில்சன், 376
Wisconsin — விஸ்கான்சின், 138
Work, measurment — வேலை அளவிடுதல், 103, 152
,, simplifying — வேலை எளிதாக்கல், 51, 103, 164, 312

Y

Yale University — ஏல் பல்கலைக்கழகம், 126, 140

கலைச்சொற்கள்

(ஆங்கிலம்—தமிழ்)

Accountability	—	பதில் சொல்லும் தன்மை, கணக்கு வைப்பு, பொறுப்புள்ள தன்மை
Accounting	—	நிதிக்கணிப்பு, கணக்கு வைப்பு
Action	—	செயல், நடவடிக்கை
Activity	—	நடவடிக்கை
Adjudication	—	வழக்குத் தீர்ப்பு
Administration	—	ஆட்சித்துறை
Administration adjudication	—	ஆட்சி வழக்குத் தீர்ப்பு
,, Assistants	—	ஆட்சி உதவியாளர்கள்
,, Audits	—	ஆட்சித் தணிக்கைகள்
,, Cases	—	ஆட்சி வழக்குகள்
,, checks	—	ஆட்சித் தடைகள்
,, contacts	—	ஆட்சித் தொடர்புகள்
,, Coordination	—	ஆட்சி ஒன்றிப்பு
,, Courts	—	ஆட்சி வழக்குமன்றங்கள்
,, fairness	—	ஆட்சி நேர்மை
,, General Staff	—	ஆட்சிப் பொதுச் சிப்பந்தித் தொகுதி
,, Ideology	—	ஆட்சிக் கருத்து இயல்
,, improvement	—	ஆட்சி மேம்பாடு
,, Law	—	ஆட்சிச் சட்டம், ஆட்சி முறைச் சட்டம்
,, leadership	—	ஆட்சித் தலைமை
,, management	—	ஆட்சி மேலாண்மை
,, morality	—	ஆட்சி ஒழுக்கம்
,, Officials	—	ஆட்சி அதிகாரிகள் ஆட்சி அலுவலர்கள்
,, operations	—	ஆட்சி நடவடிக்கைகள்

Administration Policy — ஆட்சிக் கொள்கை
,, Procedure — ஆட்சி நடைமுறை
,, Process — ஆட்சிச் செய்முறை
,, Regulation — ஆட்சிக் கட்டுப்பாடு
,, Reporting — ஆட்சிச் செய்தி அறிவித்தல்
,, Research — ஆட்சி ஆராய்ச்சி
,, Rule-making — ஆட்சி விதி ஆக்கம்
,, Services — ஆட்சிப் பணிகள்
,, Survey — ஆட்சி ஆராய்வு
,, Team — ஆட்சிக் கட்சி
Administrator — ஆட்சியாளர்
Affairs — விவகாரங்கள்
Agency — ஏஜென்சி
Allocation — ஒதுக்கீடு
Allotment — நிதி ஒதுக்கல்
Attitudes — தோரணைகள்
Appeals — அப்பீல்கள், முறையீடுகள்
Applicants — மனுதாரர்கள்
Apportionments — நிதிப்பங்கீடுகள்
Appropriations — நிதி ஒதுக்கீடுகள்
Assembly — சபை, கீழ்ச்சபை
Assignments — வகுப்பீடுகள்
Association — சங்கம்
Attorney General — வழக்குத்துறைத் தலைவர், அட்டார்னி ஜெனரல்
Audit — கணக்குத் தணிக்கை
Authorisation — அதிகார உத்தரவு
Authority — அதிகாரம், அதிகாரக்குழு
Balance-Sheet — இருப்புநிலைக் குறிப்பு
Bar Association — வழக்கறிஞர் குழாம்
Bill — மசோதா
Boss — பணித்தலைவன்
Budget — வரவுசெலவுத் திட்டம், பட்ஜெட்
Bureacracy — அதிகார வர்க்கத்தினர்
Bureau — செயலகம், பணிமனை, கழகம்
Business — தொழில், வாணிபம்
Business practice — வாணிபப் பயிற்சி
Career — வாழ்க்கை நெறி உத்தியோகம்
Career development — வேலை முன்னேற்றம்

Career Service	— முன்னேற்றத்தை அளிக்கும் பணி, தொழிற் பணி
Chain of Command	— ஏவுதல் தொடர்
Charting devices	— விளக்க வரைபட முறைகள்
Check Lists	— சரிபார்ப்பதற்கான பட்டியல்கள்
Chief Executive	— தலைமை நிர்வாகி
Citizenship	— குடியுரிமை
Civil servant	— சிவில் பணியாளர்
Civil Service	— சிவில் பணியாளர்கள் துறை, சிவில் அலுவலர்கள் துறை
Civil Service Commission	— சிவில் பணியாளர் குழு, சிவில் பணிக்குழு
Classified Service	— வகைப்படுத்தப்பட்ட பணி
Clearance	— தெளிவாக்குதல்
Code	— சட்டத் தொகுப்பு
Cold war	— கெடுபிடிப் போர்
Commission	— பொறுப்பாண்மைக் குழு, கமிஷன்
Commissioner	— ஆணையாளர்
Committee	— குழு, கமிட்டி
Communication	— தகவல் அறிவிப்பு
Compensation	— ஊதியம், சம்பளம், நஷ்டஈடு
Competence	— தகுதி
Components	— பகுதிப் பொருள்கள்
Comptroller and Auditor General	— தலைமைக் கணக்குத் தணிக்கை நாயகம்
Comptroller General	— தலைமைத் தணிக்கையாளர், தலைமைக் கம்ட்ரோலர்
Consultants	— அறிவுரையாளர்கள்
Control	— கட்டுப்பாடு
Coordination	— ஒன்றித்தல், ஒருமுகப்படுத்தல்
Corporation	— கூட்டுரிமைக் குழு
Council	— கவுன்சில்
Countersign	— உறுதிக் கையொப்பம்
Courts	— வழக்குமன்றங்கள்
Criteria	— அடிப்படைத் தத்துவங்கள்
Cult	— வெறி ஈடுபாடு
Currents	— போக்குகள்

Date-processing system	—	தகவல்கள் செம்மைப்படுத்தும் முறை
Deficiencies	—	பற்றுக்குறைகள்
Delegation	—	உரிமை ஒப்படைத்தல்
Department	—	துறை, இலாகா
Department of Justice	—	நீதிமன்றத் துறை
Depression	—	மந்தநிலை
Development	—	வளர்ச்சி
Diagram	—	வரைபடம்
Directions	—	ஆணைகள், வழிகாட்டுதல்கள்
Directors	—	இயக்குநர்கள்
Disbursing Officer	—	பிரித்துக்கொடுக்கும் அதிகாரி, பட்டுவாடா செய்யும் அதிகாரி
Discipline	—	ஒழுங்குமுறை
Discretion	—	தன்விருப்ப உரிமை
Division	—	கோட்டம், பிரிவு
Due process of law	—	ஏற்ற சட்டச் செய்ம்முறை
Echelon	—	ஏறுபடியணி
Emergency	—	நெருக்கடி
Emotional stability	—	உணர்ச்சி வசப்பட்ட நிலைபேறு
Employee	—	வேலையாள்
Employee interests	—	வேலையாள் நலன்கள்
Ends	—	நோக்கங்கள்
Equality	—	சமத்துவம்
Estimates	—	செலவு மதிப்பீடுகள்
Ethics	—	நன்னெறிகள்
Evidence	—	சான்றுமூலம்
Executive	—	நிர்வாகி
Executive Department	—	நிர்வாகத் துறை
Executive judgement	—	நிர்வாகத் தீர்ப்பு
Expenditures	—	செலவினங்கள்
External influences	—	வெளிச்செல்வாக்குகள்
Fact-finding	—	விவரம் சேகரித்தல்
Federal Service	—	கூட்டரசுப் பணி
Field Office	—	கள அலுவலகம்
Fiscal policy	—	நிதிக் கொள்கை
Flexibility	—	நெகிழும் தன்மை
Foreman	—	முதலாள்
Formulation	—	வகுத்தல், ஒழுங்குபடுத்தல்

Foundations	— நிதி ஏற்பாட்டுத் திட்ட ஸ்தாபனங்கள்
Functions	— வேலைகள், கடமைகள்
Government-wide	— அரசாங்க முழுவதும்
Grades	— வரிசைகள்
Grants	— வழங்கல்கள் (நிதி)
Grievance system	— துயர்க்காரண ஏற்பாட்டு முறைமை
Hearing	— விசாரணை
Hierarchy	— அதிகார வரிசை
Higher ranks	— உயர்ந்த வரிசைகள்
High officials	— உயர் அதிகாரிகள்
House	— கீழ்ச்சபை (அமெரிக்கா)
House-keeping functions	— உட்பொறுப்புத் தொழில்கள்
Ideological orientation	— கருத்துக் கொள்கையைத் தெளிவாக்குதல்
Ideology	— கருத்துக் கொள்கை
Immigration	— குடிபுகுதல்
Implications	— உட்பொருள்கள், சிக்கல்கள்
Improvements	— மேம்பாடுகள்
Incentives	— தூண்டுவிசைகள்
Influences	— செல்வாக்குகள், தூண்டுதல்கள்
Initiative	— துவக்கும் பொறுப்பு, துவக்க உரிமை
Inquiry	— ஆய்வு
Institution	— நிறுவனம், ஸ்தாபனம்
Institutional climate	— ஸ்தாபனச் சூழ்நிலை அமைதி
Institutional habit	— நிறுவன மரபு
Insure	— காப்புறுதி செய்தல்
Integration	— ஒருமைப்பாடு
Integrity	— நேர்மை
Intellectual flexibility	— அறிவாற்றலுள்ள நெகிழும் தன்மை
Inter-agency	— ஏஜென்சிகளுக்கிடையே
Interest groups	— தனிநலக் குழுக்கள்
Interior	— உள்நாடு
International affairs	— உலக விவகாரங்கள், சர்வதேச விவகாரங்கள்
Internment Program	— வேலையிலிருக்கச் செய்யும் வேலைத்திட்டம்

Interview — பேட்டி
Issues — விளைவுகள், பிரச்சினைகள்
Job — வேலை
Job Instruction Training — வேலை கற்பிக்கும் பயிற்சி
Job Methods Training — வேலை முறைகள் பயிற்சி
Job Relations Training — வேலை உறவுப் பயிற்சி
Judicial Justice — நடுநேர்மையான நீதி
Judicial Review — நீதிப் புனராய்வு
Judicial test — நீதிமன்றச் சோதனை
Justification — நியாயமெனக் காட்டுதல்
Know-how — அறிமுறை
Laxity — கண்டிப்பில்லாத் தன்மை
Leadership — தலைமை
Legal approach — சட்டப்படியான அணுகுதல்
Legality — சட்டத்தன்மை
Legislative basis — சட்ட அடிப்படை
Legislative policy — சட்டமன்றக் கொள்கை
Liberty — சுதந்திரம்
Limitations — கட்டுப்பாடுகள்
Line business — துறைத் தொழில்
Local Government — தல அரசாங்கம்
Loyalty — பற்றுறுதி
Management — மேலாண்மை
Manual — குறிப்பேடு
Medical Association — மருத்துவச் சங்கம்
Methodology — செயல்முறை இயல்
Methods — முறைகள்
Middle management — இடை மேலாண்மை
Modes — வகைகள்
Morale — மனவுறுதி
Municipality — நகராட்சி
Naturalisation — குடியுரிமை
Objcetivity — பாரபட்சமற்ற தன்மை
Operations — செய்யும் முறைகள், செய்கைகள்
Operations research — செய்கைகள் ஆராய்ச்சி
Operator — செயற்படுத்துபவர், இயக்குபவர்கள்
Organisation — நிறுவனம், சங்கம், ஒழுங்கமைப்பு

Organisation Chart — நிறுவன விளக்க வரைபடம்
Over-all survey — மொத்தமான ஆராய்வு
Owners — உடைமையாளர்
Pay — சம்பளம்
Performance — செயல்
Performance Budget — வினைப்பாட்டு வரவுசெலவுத் திட்டம்
Performance tests — செயல் சோதனைகள்
Personnel — பணியாள் தொகுதி
Personnel administration — பணியாள் தொகுதி ஆட்சி
Pictorial diagram — பொம்மைப் படம்
Placement — வேலையிலமர்த்தல்
Planning — திட்டமிடுதல்
Policy determination — கொள்கைத் தீர்மானம் செய்தல்
Policy-making process — கொள்கை ஆக்கமுறை
Policy proposals — கொள்கைத் தீர்மானங்கள், கொள்கைப் பிரேரணைகள்
Political Office — அரசியல் பதவி
Positions — பதவி நிலை
Prescription — வரையறை
President — ஜனாதிபதி
Principle — கோட்பாடு, தத்துவம்
Problems — பிரச்சினைகள்
Procedure — நடைமுறை
Procedural pathology — நடைமுறையின் நோய்க்கூறுகள்
Procedural standardisation — நடைமுறையை ஒருநிலைப் படுத்தல்
Process — செய்ம்முறை
Process chart — செய்ம்முறை விளக்க வரைபடம்
Program — வேலைத்திட்டம்
Programme — நிகழ்ச்சிமுறை
Project — திட்டவேலை
Promotion — பதவியுயர்வு
Property — உடைமை
Prosecutor — வழக்குரைஞர்
Public Administration — பொதுத்துறை ஆட்சி, பொதுத்துறை ஆட்சி இயல்

Public affairs — பொது விவகாரங்கள்
Public Health — பொதுச் சுகாதாரம்
Public Office — அரசினர் அலுவலகம்
Public ownership — அரசாங்க உடைமை
Public policy — பொதுக் கொள்கை
Public receipts — அரசாங்க வரவுகள்
Public relations — பொதுஜனத் தொடர்புகள்
Public welfare — பொதுநலம்
Public works — பொது மராமத்து
Quasi Judicial Agencies — நீதிமன்றம் போன்ற ஏஜென்சிகள், அரைகுறை நீதிமன்ற ஏஜென்சிகள்
Quasi Legislative Agencies — சட்டமன்றம் போன்ற ஏஜென்சிகள்
— அரைகுறை சட்டமன்ற ஏஜென்சிகள்
Questionnaires — வினாத்தொகுதிகள்
Recall — மீட்புரிமை, திரும்ப அழைப்பு முறை
Rank and file — கீழ்நிலைப் பணியாளர் தொகுதி
Recommendations — சிபாரிசுகள்
Reconnaissance surveys — தொடக்கநிலை ஆராய்வு
Records — பதிவேடுகள், ஆவணங்கள்
Redtapism — சிவப்பு நாடாமுறை
Referendum — பொதுக் குடியொப்பம், பொதுமக்கள் வாக்கெடுப்பு
Regulations — ஒழுங்கு விதிகள், கட்டுப்பாடு
Reorganisation — சீரமைப்பு
Report — அறிக்கை
Reporting — செய்தி அறிவித்தல்
Responsibility — பொறுப்பு, பொறுப்புணர்ச்சி
Restraints — தடைகள்
Review — மறுஆய்வு
Right and Left-hand Chart — இருபகுதி விளக்க வரைபடம்
Rule of Law — சட்ட ஆதிக்கம்
Rules — விதிகள்
Salary — ஊதியம், சம்பளம்
Sanction — ஒப்பளிப்பு
Scope — செயல் எல்லை

Securities	—	பிணையங்கள்
Selective service system	—	தேர்ந்தெடுக்கும் பணியமைப்பு
Senate	—	மேல்சபை (அமெரிக்கா)
Seniority	—	முதுநிலைத் தன்மை
Service ethics	—	பணியின் நன்னெறிக் கோட்பாடுகள்
Shipping Board	—	ஏற்றுமதிக் கழகம்
Simo-motion Chart	—	பணி விளக்க வரைபடம்
Soil conservation	—	நிலவளப் பாதுகாப்பு
Sources	—	மூல ஆதாரங்கள்
Span of control	—	கட்டுப்பாட்டு இணைப்பு
Specialisation	—	தனித்திறமை
Special purpose survey	—	தனி நோக்க ஆராய்வு
Staff and line	—	சிப்பந்தித் தொகுதி
Staff resources	—	சிப்பந்திகளின் திறமைகள்
Standards	—	அளவைகள்
State Department	—	வெளிநாட்டு இலாகா (அமெரிக்கா)
State Government	—	நாட்டு அரசாங்கம், இராச்சிய அரசாங்கம்
Statistical Association	—	புள்ளிவிவரக் கழகம்
Statutes	—	சட்டங்கள்
Structure	—	அமைப்பு
Supervision	—	மேற்பார்வை, மேற்பார்த்தல்
Supervisor	—	மேற்பார்வையாளர்
Supereme Court	—	உயர் நீதிமன்றம், உச்ச வழக்குமன்றம்
Survey	—	பரிசோதனை, ஆராய்வு
System	—	அமைப்பு, ஏற்பாட்டு முறைமை
Task forces	—	செயலணிகள்
Task nature	—	பணித்தன்மை
Tasks	—	கடமைகள்
Team work	—	ஒன்றுபட்ட முயற்சி
Tests	—	சோதனைகள்
Theory	—	தத்துவம்
Top Administrator	—	மேனிலை ஆட்சியாளர்
Top consideration	—	மேனிலை ஆராய்வு
Top direction	—	மேனிலை வழிகாட்டுதல்

Top-level objectives — மேனிலை நோக்கங்கள்
Training — பயிற்சி
Transfer — இடமாற்றம் செய்தல்
Treasurer — பொருளாளர்
Treasury — நிதித்துறை, நிதிக்களஞ்சியம்
Trust — பொறுப்பாண்மைக் குழு
Undergraduate level — பட்டம் பெறு நிலை
Union — தொழிற் சங்கம்
Units — அலகுகள்
Veterans — தேர்ச்சி மிகுந்தவர்
Veto — மறுப்பாணை
Warrant — பற்றுணை
Work-flow Chart — வேலைவளர்ச்சி விளக்க வரைபடம்
Working papers — செயற்படு தாள்கள்
Work-load — வேலைப்பளு
Work measurement data — வேலையளக்கும் தகவல்கள்
Work Program — வேலைத்திட்டம்
Work simplification — வேலை எளிதாக்கல்

தமிழ் வெளியீட்டுக் கழகப் புதிய வெளியீடுகள், 1965

தமிழாக்கம்பெற்ற நூல்கள்

STATISTICS

1. புள்ளியியல் முறைகள் - I ... F. C. மில்ஸ்

ECONOMICS

2. பொருளாதாரம் - ஓர் அறிமுகம் - II ... கேர்ன் கிராஸ்
3. அமெரிக்கப் பொருளாதார வரலாறு - I ... H. U. ஃபால்க்னர்
4. அரசாங்க நிதியியலின் பொருளாதாரம் - I ... P. E. டெய்லர்
5-6. இந்தியாவின் பொருளாதார வளர்ச்சி - I & II ... வீரா ஆன்ஸ்டே
7. நமது பொருளாதாரப் பிரச்சினை - II ... P. A. வாடியா & K. T. மர்ச்சென்ட்
8. பணம் - சிறு விளக்கம் ... ஜியோஃப்ரி கிரௌதர்
9. 19ஆம் நூற்றாண்டில் பிரிட்டனில் தொழில் வாணிபப் புரட்சிகள் ... L. C. A. நோல்ஸ்

POLITICS

10. தற்கால அரசியலமைப்புகள் ... C. F. ஸ்டிராங்
11. பன்னாட்டரசியல் - I ... F. L. ஷூமன்
12-13. பொதுத்துறை ஆட்சியியல்-I & II ... F. மார்க்ஸ்

HISTORY

14-15. இங்கிலாந்து வரலாறு – I & II ... கீத் ஃபீலிங்
16. இங்கிலாந்தின் வரலாறு - I ... G. M. டிரெவெலியன்
17. இந்தியாவின் சிறப்பு வரலாறு - I ... R. C. மஜூம்தாரும் பிறரும்

ETHICS

18. அறவியல் - ஓர் அறிமுகம் ... வில்லியம் லில்லி

LOGIC

19. அளவையியல் தொடக்க நூல் ... A. J. பாம்

PSYCHOLOGY

20. இளையோர் உளவியல் -II ... கார்ல் C. காரிசன்
21. பிறழ்நிலை உளவியல் ... ஜேம்ஸ் D. பேஜ்
22. பித்தரின் உள்ளம் ... ஹார்ட்

GEOGRAPHY

23. காலநிலை இயல் - I ... W. G. கெண்ட்ரூ
24. வளியியலுக்கு ஓர் அறிமுகம் ... S. பீட்டர்ஸன்

PHYSICS

25. ஒளி நூல் ... G. R. நோக்ஸ்

பொது நூல்கள்

1. மகாத்மா காந்தி ... லூயி ஃபிஷர்
2. இந்தியாவில் குடியானவர் வாழ்க்கை ... இந்திய அரசாங்க வெளியீடு
3. விவசாயப் புரட்சி ... மர்ரே D. லின்க்கன்
4. சேமக் கை - நூல் ... தமிழ் நாடு மின்சார போர்டு
5. நீரிழிவு - க்ஷயரோகம் ... G. வேங்கடசாமி & A. கதிரேசன்